Niveau(x) d'enseignement : 8 Numéro ISN : 9288
Centre d'intérêt : 370

---

Champagne, André.

Eléments de politique institutionnelle de formation et d'éducation pour le personnel non-enseignant de l'UQAM / par André Champagne. -- Montréal : A. Champagne, 1988.
viii, 130 f. ; 28 cm + annexes (146 f. en foliotation multiple).

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 127-130.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

---

Descripteur(s) : Personnel de soutien • Formation du personnel • Politique locale • Universitaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : UQAM

---

Le but de cette recherche est de préciser les composantes d'une politique institutionnelle de formation et d'éducation pour les employés de soutien syndiqués et non syndiqués de l'UQAM. Des entrevues auprès des vice-recteurs de l'Université ainsi que la consultation des cadres permettent de définir les composantes de cette politique, la volonté des dirigeants de l'institution de la soutenir et sa faisabilité opérationnelles. De plus, on scrute des éléments reliés à la gestion des ressources humaines, à la gestion des ressources financières et à la culture organisationnelle afin que les composantes de la politique proposée s'harmonisent au contexte institutionnel.

---

Type de document :

---

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

# ELEMENTS DE POLITIQUE INSTITUTIONNELLE DE FORMATION ET D'EDUCATION POUR LE PERSONNEL NON-ENSEIGNANT DE L'UQAM

Par

André Champagne

(promotion 1982-1985)

(temps partiel)

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP

EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE

EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

MONTREAL

MAI 1988

9288-A

INT
846
1

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

# ELEMENTS DE POLITIQUE INSTITUTIONNELLE DE FORMATION ET D'EDUCATION POUR LE PERSONNEL NON-ENSEIGNANT DE L'UQAM

Par

André Champagne

(promotion 1982-1986)

(temps partiel)

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

MONTREAL

MAI 1988

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Nous remercions très sincèrement toutes les personnes qui ont offert leurs concours à la réalisation de ce travail. Nous pensons, tout particulièrement, à M. Roland Foucher, directeur académique, qui par ses conseils judicieux, sa patience et son amour du travail a su créer un climat des plus motivants, à messieurs Raymond Desjardins et Charles-André Roy pour leur disponibilité et à madame Marie-Michelle Guay pour sa compréhension.

TABLE DES MATIERES

Tableaux et illustrations:

A: RESUME DES ARTICLES SUR LE PERFECTIONNEMENT ..... 17

B: EDUCATION. ..... 36

C: FORMATION. ..... 38

D: LES FORMES D'ACTIVITES SELON FOUCHER ..... 57

E: BUTS OU OBJECTIFS DE LA FORMATION ..... 60

F: POLITIQUES DE CERTAINS ORGANISMES ..... 81

G: RESULTATS DU QUESTIONNAIRE SOUMIS AUX CADRES: RESUME ..... 95

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES ..... 1
RESUME DES RECOMMANDATIONS ..... v

INTRODUCTION. ..... 1
LE CONTEXTE DU PROJET. ..... 1
LE CONTEXTE GENERAL DE L'UQAM ..... 2
LE BUT DU PROJET D'INTERVENTION. ..... 4
LIMITE DU PROJET D'INTERVENTION. ..... 6
APPROCHE METHODOLOGIQUE. ..... 7
ENTREVUES AVEC LES VICE-RECTEURS ..... 8
CONSULTATION DES CADRES ..... 8
CONCLUSION ..... 10

1. DEFINITON DU PROBLEME ..... 11
1.1 SITUATION ORGANISATIONNELLE ..... 11
1.1.1 LES ENTENTES COLLECTIVES. ..... 11
1.1.1.1 LE SEUQAM ET LE PERFECTIONNEMENT ..... 12
1.1.1.2 L'AENSUQAM ET LE PERFECTIONNEMENT ..... 15
1.1.2 FONCTIONNEMENT DES COMITES PARITAIRES ..... 18
1.1.2.1 REGLES POUR L'ACCEPTATION DES DEMANDES ..... 20
1.1.2.2 REPARTITION DES DEMANDES ET DES SOMMES ..... 25
1.1.3 BUDGET DE "PERFECTIONNEMENT INSTITUTIONNEL" ..... 40
1.1.4 L'UQAM, SES STRUCTURES ..... 44
1.2 CONCLUSION ..... 47

2. ELABORATION D'UN CADRE DE REFERENCE. ..... 50

2.1 DEFINITION DES TERMES ..... 51
2.2 COMPOSANTES D'UNE POLITIQUE DE FORMATION ET D'EDUCATION . 55
2.2.1 IMPORTANCE A ACCORDER AUX DIVERSES ACTIVITES ..... 57
2.2.2 PERSONNES QUI GERENT LES BUDGETS ..... 60
2.2.3 ACTIVITES INTEGREES OU ACTIVITES PARCELLAIRES ..... 63
2.2.4 QUI DETERMINE LES BESOINS DE FORMATION? ..... 66
2.2.5 PRINCIPES CONCERNANT LE CHOIX D'ENCADREMENTS ..... 67
2.2.6 ENONCES SUR L'IMPORTANCE DE LA FORMATION ..... 68
2.2.7 ROLES DES DIFFERENTES INSTANCES ..... 68
2.2.8 EVALUATION DU SYSTEME ET DES ACTIVITES ..... 70
2.3 POLITIQUE DE FORMATION DE CERTAINS ORGANISMES ..... 71
2.4 CONCLUSION ..... 81

3. CADRE METHODOLOGIQUE ..... 82
3.1 ENTREVUES AVEC LES VICE-RECTEURS ..... 82
3.2 CONSULTATION DES CADRES ..... 84
3.2.1 CADRES, SAUF CEUX DU PERSONNEL ..... 85
3.2.2 CADRES DU SERVICE DU PERSONNEL ..... 90
3.3 CONCLUSION ..... 93

4. JALONS D'UNE POLITIQUE ET RECOMMANDATIONS ..... 100
4.1 LES CONTRAINTES ET LES INCONNUS ..... 101
4.2 LA CONSULTATION, UN PREALABLE ..... 102
4.3 DEFINITION DES TERMES ..... 104
4.4 COMPOSANTES D'UNE POLITIQUE POUR L'UQAM ..... 105
4.4.1 IMPORTANCE DE LA FORMATION ET DE L'EDUCATION ..... 105
4.4.2 CHOIX DES ACTIVITES ..... 106
4.4.3 DETERMINATION DES PERSONNES QUI GERENT LES BUDGETS .... 107

4.4.4 ACTIVITES INTEGREES OU ACTIVITES PARCELLAIRES ..... 117

4.4.5 LE CHOIX D'ENCADREMENTS ..... 118

4.4.6 PERSONNEL VISE PAR CETTE POLITIQUE ..... 120

4.4.7 PLAN D'INTEGRATION DES NOUVELLES COMPETENCES ..... 121

4.4.8 EVALUATION DU SYSTEME ET DES ACTIVITES ..... 123

5. CONCLUSION ..... 125

6. BIBLIOGRAPHIE ..... 127

Resumé des recommandations.

En premier lieu, nous désirons rappeler notre mandat. Ce dernier vise à proposer les éléments d'une politique institutionnelle de formation et d'éducation pour les employés de soutien syndiqués et non-syndiqués de l'UQAM. Pour rencontrer cette objectif nous avons suivi une méthodologie que nous résumons sommairement. La recension des écrits, les entrevues de type semi-structuré auprès des vice-recteurs et la consultation des cadres nous permettent de définir les composantes de cette politique, la volonté des dirigents de l'institution de la soutenir et la faisabilité opérationnelle de la politique institutionnelle.

Pour permettre un aperçu rapide des recommandations que nous proposons, nous vous en présentons un résumé. Afin de saisir la portée et le contexte des recommandations, nous vous suggérons de prendre connaissance de l'ensemble de ces dernières qui se trouvent au chapitre 4 (quatre). Toutefois, pour permettre une consultation aisée de celles-ci, nous préciserons les pages à lire pour obtenir plus de précisions sur l'une et/ou l'autre recommandation.

La première recommandation (page 102) a trait à la nécessité de la consultation sur la politique de formation et d'éducation qui se dégage de cette étude. Cette consultation doit rejoindre les employés de soutien, les cadres et la Direction.

La seconde propose la définition de politique de Nadler et recommande d'adopter la terminologie de Foucher (1988) en ce qui concerne la formation et l'éducation (page 104).

Les recommandations suivantes (recommandations 3 à 21, pages 106 et ss.) visent à permettre à l'UQAM de définir les composantes de la politique institutionnelle de formation et d'éducation qu'elle entend adopter. Ainsi, un groupe de recommandations veut promouvoir les orientations institutionnelles en la matière (recommandation 3, page 106 et recommandation 6, page 110). Cette promotion aurait avantage à s'appuyer sur une étude de l'impact de la formation et de l'éducation telles que pratiquées à l'UQAM (recommandation 5, page 109).

Pour faciliter la répartition des responsabilités et assurer une couverture complète des besoins de formation et d'éducation, nous recommandons (recommandation 4, page 107; recommandation 8, page 112 et recommandation 10, page 114) que la politique institutionnelle reconnaisse 1- aux cadres, aux responsables d'unité administrative (pour le secteur académique voir la recommandation 21, page 124) et au service du personnel par le budget de formation professionnelle et de recyclage le droit de prévilégier les activités reliées aux tâches (formation professionnelle) et à la carrière (recyclage) et de formuler les demandes pertinentes suite aux évaluations de besoins et 2- aux comités paritaires le privilège de permettre les activités d'éducation reliées et non reliées aux tâches.

Cette répartition des responsabilités a les exigences suivantes: le service du personnel doit assurer un support-conseil aux cadres et aux responsables d'unité administrative en matières d'évaluation des besoins de formation et d'éducation , ces derniers doivent être formés à ces techniques et un système d'évaluation du rendement est souhaitable pour leur permettre de

mieux connaître leur personnel et leurs besoins (recommandation 7, page 111).

Le budget de formation professionnelle et de recyclage (soit 0,3% de la masse salariale des employés de soutien, recommandation 9, page 113)suit les règles d'attribution suivantes: les activités, individuelles ou collectives, sont COMMANDEES PAR L'EMPLOYEUR ou par une loi en matière de relation de travail et l'ordre de priorité suivant est proposé: activités requises pour se conformer à une loi, activités présentées dans le cadre du plan annuel de service, activités non prévues et activités de recyclage présenté par le supérieur de l'employé concerné. De plus, des plans de "rattrapage (recommandation 11, page 115) peuvent être soumis par un cadre et faire l'objet d'un budget spécial géré par le service du personnel ou un comité spécial (recommandation 12 et 12a, page 116). Pour remplir adéquatement ce dernier mandat, nous recommandons au service du personnel d'intégrer les activités de formation et d'éducation à un plan de gestion du personnel (recommandation 13, page 118).

Les employés de soutien (syndiqués et non-syndiqués) peuvent bénéficier des avantages du budget de formation professionnelle et de recyclage. En ce qui concerne les employés à statut particulier en plus des privilèges que leur donnent la convention collective ou l'entente, ils peuvent profiter d'activités de formation professionnelle commandée par l'employeur. Les frais encourus sont imputés au budget de formation professionnelle et de recyclage (recommandation 18, page 120).

Le service du personnel devient dans le cadre cette politique un service conseil auprès des cadres et des responsables

d'unité administrative en matière de formation et d'éducation (recommandation 14, page 119 et 16, page 119). En ce sens, nous proposons au service du personnel un plan d'intégration des nouvelles compétences où les employés auront la possibilité de mettre à profit leurs nouveaux apprentissages ou leurs nouvelles connaissances. Ce plan n'est pas sans présenter des difficultés, c'est pourquoi nous suggérons la lecture attentive de la recommandation 19 à la page 121 ainsi que le texte explicatif qui l'accompagne.

Enfin, nous recommandons (recommandation 20, page 123) qu'un modèle d'évaluation des activités soient préparé par le service du personnel à l'intention des cadres et des responsables d'unité administrative. De plus, le vice-recteur concerné est chargé de s'assurer que cette évaluation est faite.

INTRODUCTION.

Le contexte du projet.

Le projet d'intervention est l'étape ultime en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique de l'ENAP. Les premières démarches pour m'assurer de l'intérêt et de la collaboration de l'UQAM commencent en décembre 1986. Dès ce moment, nous entreprenons les contacts avec l'ENAP et M. Foucher, directeur académique, pour les sensibiliser au projet.

Le choix de l'UQAM comme institution commanditaire vient de ma connaissance du milieu. Mon implication, à titre de cadre depuis onze (11) ans et en tant qu'employé depuis dix-sept (17) ans, démontre mon attachement à cette institution et est garante de ma connaissance de cette dernière. Il va sans dire que les problèmes liés à la gestion des ressources humaines et à leur épanouissement dans l'organisation sont des thèmes qui me sont chers.

Ainsi, les premières discussions avec le Service du personnel pour arrêter un sujet font ressortir deux hypothèses pour le projet d'intervention: 1- une politique d'évaluaton du rendement et 2- une politique institutionnelle de perfectionnement. La première hypothèse est écartée très rapidement car le Service du personnel devait remettre un projet dans des délais très courts. C'est la seconde hypothèse qui est retenue. Des rencontres avec le mandataire, M. Raymond Desjardins, et des séances de travail avec M. Foucher, permettent de préciser le mandat et de présenter l'esquisse révisée (Voir annexe E). Cette

étape franchie, le projet démarre.

Mais avant d'entrer dans le vif du sujet, nous allons brosser un portrait de l'UQAM (Université du Québec à Montréal) en tant qu'institution universitaire québécoise. Ces explications veulent nous faciliter la compréhension du choix du mandat, du déroulement ou de la méthodologie suivie et des recommandations qui découlent du processus.

Le contexte général de l'UQAM

En 1968, le Gouvernement du Québec vote une loi qui donne naissance au réseau de l'Université du Québec (LRQ. ch. U,1). L'Université du Québec à Montréal, constituante de ce réseau d'Etat, ouvre ses portes quelques mois plus tard.

L'UQAM, dès ses débuts, veut faire montre d'ouverture sur le milieu, de pionnière en matière de structure et cherche à s'imposer avec une idéologie égalitaire (Bertrand et Foucher, 1986). L'élitisme demeure sur "la montagne". Il s'agit d'ouvrir grandes les portes de l'université aux québécois(1) pour hausser leur niveau moyen de scolarisation. Cette ouverture se reflète aussi sur le plan des idées, des approches des groupes sociaux et des syndicats.

Ainsi, la syndicalisation ne tarde pas à faire son apparition puisqu'en août 1970, les employés de soutien obtiennent leur accréditation. Les professeurs réguliers font de même en

---

(1) Pour éviter d'alourdir le texte, nous utiliserons le masculin. Il faudra comprendre qu'il est utilisé pour le féminin et le masculin (ex. québécois, signifie aussi québécoise).

janvier 1971.

Ce mouvement de syndicalisation s'inscrit dans un contexte socio-économique de croisssance où l'Etat providence joue un rôle de leader. Les années de rapide évolution de la société québécoise semblent sans fin et touchent tous les secteurs de la société.

L'Université du Québec à Montréal en tant qu'université d'Etat, fait partie des institutions parapubliques du Québec. Elle s'y retrouve avec d'autres universités, dites privées mais fortement subventionnées par le Gouvernement québécois. Dans les universités, la syndicalisation est largement répandue et les syndicats acceptés comme les représentants des différents groupes de travailleurs.

Parmi les articles de conventions collectives qui se retrouvent dans ces différentes ententes avec variantes, il y a ceux qui concernent le perfectionnement (2) du personnel. A l'Université Laval, à l'Université de Montréal et à l'Université de Sherbrooke, ainsi que dans les constituantes du réseau de l'UQ, un pourcentage de la masse salariale est consacré à des activités de perfectionnement. Le budget ainsi obtenu est géré par un comité paritaire. On retrouve des formules comparables dans les CEGEP et dans les commissions scolaires.

---

(2) Le mot perfectionnement est utilisé au sens de la convention collective. Il sera défini plus loin dans le texte. A partir de la définition du cadre théorique, "perfectionnement" (avec les guillemets) conservera le sens qu'il a dans les ententes collectives.

Dans un tel contexte, l'Université du Québec à Montréal, université populaire, ouverte au milieu, prône une idéologie égalitariste et insiste sur les valeurs collectives (Bertrand et Foucher, 1986). Le syndicalisme à l'UQAM s'imprègne de ces valeurs qui sont tout à fait conformes à celles des syndicats. Ceci a un effet de renforcement; c'est ainsi que l'on retrouve au Conseil d'administration de l'UQAM des représentants des personnels qui opèrent avec des mandats syndicaux.

En conséquence, les valeurs mises de l'avant ainsi que les conventions collectives ou les ententes qui en tiennent lieu doivent être prises en considération si l'on veut comprendre les mécanismes de perfectionnenement du personnel.

Le but du projet d'intervention.

C'est dans ce cadre que s'insère ce projet d'intervention dont l'objectif est de développer une politique institutionnelle de formation et d'éducation pour les employés non-enseignants, soit les employés de soutien, syndiqués et non-syndiqués de l'Université du Québec à Montréal

Les défis que ce thème renferme, sont de proposer une politique ou les éléments d'une politique qui s'harmonise à celle de la gestion des ressources humaines, à celle de la gestion des ressources financières et à la culture de l'organisation. Le contexte des relations de travail où la présence syndicale régit tous les pourpalers entre les parties ne peut être ignoré. Ainsi, le présent travail scrute tous ces éléments et ces acteurs pour finalement proposer les composantes d'une politique institutionnelle de formation et d'éducation, comme l'indique la

structure des prochains chapitres.

Ceux-ci, au nombre de cinq, sont complémentaires et ont comme point d'encrage la gestion des ressources humaines et des budgets consacrés à la formation et à l'éducation. Toutefois, le nerf du projet est la notion de politique. En effet, une politique doit orienter ce pour quoi elle existe, c'est-à-dire la formation et l'éducation du personnel. Elle peut assurer l'institution d'avoir ou de préparer ses personnels pour exercer avec efficacité les rôles que l'organisaton attend d'eux. Avec le vieillissement des employés, l'UQAM doit prendre de plus en plus conscience de l'importance de la mise-à-jour des connaissances, par exemple. De plus, les sommes investies (quelque 250 000$ en 1987 pour les employés de soutien) justifient que l'on porte une attention particulière à la formation et à l'éducation des ressources humaines.

Dans le premier chapitre, nous définissons le problème en le situant sommairement dans le contexte organisationnel de l'UQAM. Ceci nous permet de formuler le problème, d'en préciser l'importance pour conclure le chapitre sur les objectifs spécifiques de l'étude.

Au deuxième chapitre, nous expliquons le cadre de référence de l'étude et la méthodologie adoptée. Pour bien ancrer notre cadre de référence nous présentons la recension des écrits en deux volets: documentation liée à la gestion des ressources humaines, tout particulièrement en ce qui concerne la formation, et politiques de perfectionnement de certaines entreprises choisies.

Dans le troisième chapitre, nous présentons et analysons les résultats de la consultation menée auprès des gestionnaires de

l'UQAM. Ce chapitre se poursuit par des remarques que nous suggèrent l'analyse de certaines données. Ceci nous amène, par la suite, à "repositionner" le probième de la formation et de l'éducation et à le reformuler. En conclusion, nous dégageons les éléments susceptibles d'être intégrés à la politique de formation et d'éducation à la suite des consultations et de la recension des écrits.

Les conclusions des chapitres précédents nous permettent de dégager, dans le troisième chapftre, les lignes directrices à retenir dans une politique institutionnelle de formation et d'éducation pour l'UQAM. Dans certains cas, la solution est présentée sous forme d'hypothèse ou de choix de solutions.

Ces lignes directrices vont nous permettre de poser les jalons nécessaires à l'élaboration de la politique institutionnelle de formation et d'éducation pour le personnel non-enseignant de l'Université du Québec à Montréal. Le travail se termine par une conclusion générale qui fait état des étapes franchies et celles qui doivent être parcourues pour permettre l'application complète d'une politique institutionnelle de formation et d'éducation, en tenant compte des limites que nous précisons ci-bas.

Limite du projet d'intervention.

Le projet vise à proposer au service du personnel les éléments que doit contenir une politique institutionnelle de formation et d'éducation pour le personnel non-enseignant de l'Université du Québec à Montréal.

Il importe de reprendre quelques mots de cet énoncé. Pro-

poser: en effet nous parlons d'une proposition, car dans un organisme comme l'UDAM, la décision de mettre en application une politique relève du pouvoir politique, c'est-à-dire du Comité du recteur. C'est le service du personnel qui a le mandat de présenter le projet aux instances supérieures. Non-enseignant: comprend le personnel de soutien syndiqué et non-syndiqué.

Le projet exclut de son champ d'étude, les questions liées à l'accueil des nouveaux employés ou de ceux qui changent de poste.

Pour réaliser le projet d'intervention, voici la méthodologie que nous suivons.

Approche méthodologique.

L'objectif est de définir ce qu'est une politique et d'en préciser les composantes. La recension des écrits et les entrevues de type semi-structuré auprès des vice-recteurs contribuent à l'atteinte de cet objectif. Pour vérifier la faisabilité opérationnelle d'une telle politique, nous consultons les cadres à l'aide d'un questionnaire dont nous avons vérifié la compréhension au cours d'une rencontre, ce qui nous a permis d'aller chercher un complément d'information.

La technique des entrevues et des consultations est préférée à celle du sondage par questionnaire en raison du caractère exploratoire de la recherche. L'entrevue permet d'aller plus en profondeur pour explorer la pensée des collaborateurs. De plus, dans une institution démocratique comme l'UDAM, il faut repérer les points de divergence profonds qui doivent être pris en considération dans l'élaboration d'une version finale. Nous

parions donc de "brassage" d'idées visant à recueillir des renseignements utiles à l'examen d'une proposition de politique et non pas à une cueillette de renseignements pour explorer l'ensemble des possibilités sur un sujet donné.

Pour atteindre cet objectif, nous avons procédé en deux grandes étapes. La première consiste en des entrevues auprès des vice-recteurs; la seconde est constituée de consultations auprès des cadres.

Entrevues avec les vice-recteurss.

La première démarche s'adresse aux vice-recteurs. Ceux-ci étant peu nombreux et vu le caractère exploratoire de notre démarche, nous avons procédé par entretiens de type semi-structuré. La grille d'entrevue élaboré à partir de la théorie vise à permettre aux personnes consultées de préciser ce qu'elles entendent par politique et de déterminer la pertinence d'une politique de formation à l'UQAM.

Consultation des cadres.

Dans un deuxième temps, nous avons consulté des cadres. Cette consultation a eu lieu en deux étapes, la première servant à préparer la seconde.

En premier lieu, nous avons réuni un groupe de travail de cinq cadres. Ceux-ci ont dû compléter un questionnaire qui a pour objectif de vérifier différentes positions possibles par rapport à des éléments de la politique (contribuant ainsi à

élaborer un questionnaire à soumettre à un plus grand nombre de cadres). Une fois le questionnaire complété, ce groupe s'est transformé en groupe nominal avec pour tâche de s'entendre sur le terme "politique institutionnelle de formation".

Les résultats obtenus ont servi à construire un autre questionnaire présenté à dix cadres de différents services, lesquels ont été choisis en nous inspirant des principes d'un échantillonnage stratifié. Il s'agissait de s'assurer de la représentativité de chacun des vice-rectorats de l'UQAM afin de recueillir des points de vue qui pourraient être différents selon l'appartenance à l'un ou l'autre des secteurs importants de la structure. Nous l'avons aussi administré aux quatre cadres du service du personnel et à un cadre intérimaire de ce même service en raison du rôle important que joue ce service en matière de formation. Une seule exception à la règle du hasard a été faite dans le but de nous assurer d'obtenir les points de vues de ces personnes souvent oubliées. Elle visait à consulter un cadre de niveau opérationnel qui a la responsabilité de personnels du groupe métiers/services.

Les résultats obtenus auprès des cadres du service du personnel sont toujours compilés séparément. Ces compilations distinctes évitent une représentation trop importante de cadres du service du personnel (5 cadres) par rapport aux autres personnes consultées (10 cadres). Elles autorisent aussi des comparaisons de chacune des entités qui ont des rôles différents tant dans l'élaboration que dans l'administration de la politique.

En résumé, ces consultations ont visé à nous permettre de

vérifier certaines hypothèses de solution et à nous faciliter l'élaboration de la politique qui respecte le milieu et ses composantes. Nous avons aussi cherché, par notre méthodologie à nous mettre à l'écoute du milieu en respectant l'esprit démocratique de l'UQAM.

Conclusion.

A la fin de ce chapitre, le lecteur est en mesure de comprendre que la démarche que nous suivrons dans les prochaines pages vise à faire ressortir trois aspects importants. Le premier consiste à identifier la conception que se fait le milieu d'une politique institutionnelle. Le second vise à cerner les composantes d'une politique de formation. Le dernier veut nous permettre de déterminer les aires de consensus et de divergences de vue possibles. Cette démarche a pour but de nous aider à formuler une proposition de politique et de préciser les aspects que les autorités concernées devront prendre en considération dans l'adoption d'une politique institutionnelle de formation.

Pour bien cerner le problème de ce projet d'intervention, il est nécessaire de décrire l'état actuel de la situation. Cette description, principalement orientée vers les questions de perfectionnement va devoir déborder, par exemple, sur les ententes collectives, les comités paritaires et les structures de l'UQAM.

# 1. DEFINITION DU PROBLEME.

# 1. DEFINITION DU PROBLEME.

## 1.1 Situation organisationnelle.

L'analyse de la situation du perfectionnement va nous permettre d'identifier les traditions et les changements possibles pour combler les besoins de formation des employés de soutien. Pour ce faire, il faut dégager les besoins déjà couverts et les organiser par catégories. Ceci va nous permettre ensuite de cerner les besoins non satisfaits selon le cadre de référence choisi et de proposer les mécanismes à mettre en place pour y répondre.

### 1.1.1 Les ententes collectives.

Comme l'a souligné notre introduction, la présence des ententes collectives constitue un élément qui conditionne la vie de la communauté universitaire. Le perfectionnement n'échappe pas à cette réalité.

Ainsi, à l'UQAM, il existe 2 (deux) ententes collectives pour le personnel de soutien, toutes deux administrées par le service du personnel. La plus importante qui regroupe le plus de personnel - 1070 employés - est la convention collective des employés de soutien (SEUQAM). La seconde entente concerne les employés de soutien non couverts par le certificat d'accréditation du SEUQAM, et regroupés sous le nom d'association des employés non-syndiqués de l'UQAM (AENSUQAM). Ce groupe compte 40 (quarante) employés.

Dans un premier temps, nous examinons la convention

collective du SEUQAM, principalement sous l'angle du perfectionnement pour ensuite faire de même avec le protocole des non-syndiqués.

1.1.1.1 Le SEUQAM et le perfectionnement.

Lors de la rédaction de l'esquisse de ce projet, le SEUQAM était en négociation pour le renouvellement de sa convention collective. En octobre 1987, le SEUQAM et l'UQAM concluaient une entente pour son renouvellement.

Un des enjeux de cette négociation était le perfectionnement. D'une part, le SEUQAM demandait d'augmenter de 0,5% de la masse salariale à 1% de cette masse, le budget consacré au perfectionnement. Il maintenait, par la même occasion, le statu quo sur le type d'activités admissibles. Il désirait aussi un traitement particulier pour le groupe de travailleurs métiers/services. D'autre part, l'UQAM voulait favoriser le perfectionnement relié aux tâches par "des activités de courte durée" (Dépôt patronal en date du 03-02-87). De plus, l'employeur désirait associer le supérieur immédiat au processus de présentation d'une demande.

La nouvelle entente prévoit que le comité paritaire demeure décisionnel (article 20.03) et qu'il dispose d'un budget de 1% de la masse salariale des employés réguliers SEUQAM pour répondre aux demandes des salariés permanents (article 20.02). Toutefois, au moins 1/10 (un dixième) de ce budget est consacré aux activités de courte durée liées à la tâche (article 20.07). Les modalités particulières applicables par le comité dans le cas de ces activités font l'objet d'accords entre les parties.

En ce qui concerne les employés du groupe métiers/services, le comité paritaire doit "élaborer un programme de formation et d'apprentissage" (article 20.13).

Les demandes syndicales ont été satisfaites tandis que du côté patronal, l'introduction d'une clause exigeant qu'une partie du budget soit consacrée aux activités de courte durée protège ce type d'activités. Pour ce qui est du groupe métiers/services, la convention fait d'eux une cible particulière d'apprentissage pour la durée de l'entente. Il faut noter que le supérieur est toujours absent dans le processus d'une demande de perfectionnement, sauf pour ce qui est d'autoriser un congé.

Cette convention base toute sa mécanique liée au perfectionnement sur le comité paritaire qui se compose de cinq (5) membres du syndicat SEUQAM et de cinq (5) représentants de l'employeur (article 20.04). Il a le pouvoir d'intervenir sur le perfectionnement qui est défini ainsi à l'article 20.01:

> "Le perfectionnement désigne des activités d'apprentissage dont le but consiste à favoriser l'acquisition ou l'amélioration d'habiletés ou de connaissances ou d'aptitudes qui sont reliées directement ou non aux tâches d'un salarié ou qui lui faciliteraient l'accès à de nouvelles tâches".

Cette définition, nous apprend que le Comité paritaire a juridiction sur tous les types de formation "reliées directement ou non aux tâches d'un salarié". Comme l'indique par exemple le Procès verbal du Comité paritaire UQAM-SEUQAM du 18 décembre 1980, les parties syndicale et patronale ont des interprétations divergentes en ce qui concerne le sens à donner à "reliées

directement ou non aux tâches" (exemple: Procès verbal UQAM-SEUQAM, 18 décembre 1980, p.3). Or, en cas de désaccord, le Comité paritaire n'a pas de recours précis prévus à la convention collective. En introduisant une distinction pour les activités de courte durée lorsque celles-ci sont directement reliées aux tâches, l'employeur désire clarifier la situation, pour ce type d'activités à tout le moins.

Pour administrer, le comité "adopte les procédures qu'il juge opportunes pour sa régie interne" (article 20.04). De plus, il détermine annuellement 1- sa politique de perfectionnement; 2- les programmes; 3- et, la répartition budgétaire. Avec la signature de la nouvelle convention, le comité doit introduire des modalités nouvelles et spécifiques pour les activités de courte durée directement reliées aux tâches. En effet, l'article 20.07 précise que

> "le comité établira des modalités distinctes et appropriées de gestion qui tiendront compte du caractère spécifique de ces activités et de la nécessité de leur adéquation avec les tâches des salariés et les besoins du service". (UQAM, Secrétariat général, 1980)

Ce paragraphe vient encadrer de façon assez précise l'action du comité en ce domaine et en restreint le pouvoir.

Nous avons vu les articles qui parlent du perfectionnement. Or, dans la convention collective, d'autres articles sous-entendent la formation comme solution à un problème de relations du travail. Il s'agit des conditions de recyclage (article 15.07), de la formation dispensée dans le cadre des programmes d'hygiène, de santé et de sécurité au travail (article 24), des programmes d'aide (article 53), et des programmes de préparation

à la retraite (article 54).

Pour compléter notre étude des ententes collectives, il nous faut maintenant examiner le protocole des employés non-syndiqués, ce qui va nous permettre d'établir un parallèle entre les deux ententes pour faire ressortir les besoins de perfectionnement couverts et ceux qui ne le sont pas.

I.1.1.2 l'AENSEUQAM et le perfectionnement.

Le personnel non-syndiqué est soumis au présent protocole depuis juin 1985. Il est en vigueur "tant qu'il n'est pas dénoncé par l'une ou l'autre des parties" (article 52).

Les articles 9.01 et 9.02 précisent que le comité paritaire Université-Association est mandaté pour étudier les questions relatives aux conditions de travail, aux plaintes, charge de travail, perfectionnement, santé et sécurité. A ce comité, le protocole prévoit deux représentants de chacune des parties. Donc en vertu du protocole des non-syndiqués, il existe un seul comité qui se voit confier plusieurs dossiers dont celui du perfectionnement.

La définition de perfectionnement (article 20.01) est identique à celle contenue dans la convention collective du SEUQAM. Toutefois, le protocole alloue à ce champ d'activités "la somme la plus élevée, soit un montant équivalent à 0.5% de la masse salariale de l'année financière précédente pour les employés réguliers non-syndiqués, soit un montant de cinq mille dollars ($5000)". Il faut noter que le protocole précise que $ 5 000 dollars sont aussi consacrés aux bourses. Le comité est décisionnel et il a le pouvoir d'établir sa politique de per-

fectionnement, de planifier les programmes et de procéder à la répartition budgétaire (article 20.04). Il peut aussi recommander la libération d'un ou plusieurs employés avec ou sans traitement (article 20.06). Le TABLEAU A met en évidence les clauses communes entre les deux ententes.

Resume des articles sur le perfectionnement. Tableau comparatif.

TABLEAU A

| Objet | SEUQAM | AENSUQAM |
|---|---|---|
| Definition | Activite d'apprentissage pour favoriser acquisition ou amelioration d'habiletes ou connaissances ou aptitudes reliees ou non aux tâches ou facilitent l'acces à nouvelles tâches. | |
| Personnel vise | syndique au SEUQAM: personnel regulier intermittent permanent et statuts particuliers pour les cours UQAM seulement. | personnel regulier non-syndique |
| Gestion du perfectionnement | comité paritaire decisionnel | comité paritaire decisionnel |
| Budget total | 1% de la masse salariale | 0.5% de la masse salariale + $ 5000 en bourse. |
| Budget specifique | 1/10 du budget total pour les activites de courte durée liees au travail. | $ 5 000 pour les bourses. |
| Cible particulière | groupe métier/service. | aucune |
| Paiement des frais | sur presentation d'un recu et sur preuve de succès pour les cours crédités ou une attestation d'étude selon ce qui est applicable. | sur presentation d'un recu et sur preuve de succes pour les cours crédités ou une attestation d'etude selon ce qui est applicable. |
| Conge d étude. | recommandation du comité et autorisation du superieur. | recommandation du comité et autorisation du supérieur. |
| Bourse | sur décision du comité | sur décision du comité |

Tableau A.

Il est également utile d'examiner comment les comités paritaires de perfectionnement fonctionnent et comment ils administrent le perfectionnement afin de bien couvrir l'ensemble des pouvoirs qu'ils possèdent et de cerner les champs qu'ils occupent dans le domaine du perfectionnement.

1.1.2 Fonctionnement des comités paritaires.

L'examen des procès-verbaux (2) des comités paritaires, nous permet de vérifier comment les différents articles sur le perfectionnement trouvent leurs applications au sein de ces comités et comment ils se traduisent en politique, en directives et en mode de fonctionnement.

Les comités paritaires du perfectionnement existent d'une part depuis la première convention collective du SEUQAM et, d'autre part depuis le premier protocole des non-syndiqués. Il convient de signaler que le dernier protocole de l'AENSUQAM signé en 1985 prévoit un seul comité paritaire polyvalent. Ce dernier a résolu de réinstituer le comité paritaire de perfec-

---

(2) Pour alléger le texte et permettre de retracer les documents d'appuis, ils sont cités ainsi:
"UQAM-SEUQAM, date" signifie Procès verbal du Comité paritaire UQAM-SEUQAM, date de la réunion;
"UQAM-ASSOCIATION, date" signifie Procès verbal du Comité paritaire de perfectionnement des employées non-syndiqués de l'UQAM, date de la réunion.

tionnement (UQAM-ASSOCIATION, 16 mai 1986). Les comités possèdent des règles de fonctionnement qui sont: la méthode administrative no. 8, un support administratif et des règles régissant l'acceptation des demandes de perfectionnement et de bourses.

Premièrement, la méthode administrative s'adresse à tout le personnel non-enseignant, soit le "personnel cadre et les employés de soutien syndiqués et non-syndiqués". Elle précise la procédure à suivre pour signifier aux comités de perfectionnement les demandes de perfectionnement et de bourses et à certains services de l'UQAM, les demandes de remboursement de frais de perfectionnement et d'exonération de frais de scolarité. Lorsque des particularités existent pour l'un ou l'autre groupe de salariés, la procédure administrative les précise.

Deuxièmement, le support administratif pour les comités de perfectionnemnt des employés syndiqués et non-syndiqués est assuré par le service du personnel. Il reçoit les demandes de perfectionnement et les achemine aux comités respectifs comme le précise la méthode administrative. La tâche de secrétaire des comités est assurée par un des représentants du service du personnel. Ce même service gère les dossiers du perfectionnement et assure les "suivis" requis.

Et troisièmement, le comité fixe ses règles pour l'acceptation des demandes et l'attribution des bourses. Pour connaître ces règles, il est utile de consulter les procès-verbaux des réunions des comités paritaires.

Dans un premier temps, nous verrons les règles qui régissent

l'acceptation des demandes de perfectionnement. En second lieu, nous examinerons la répartition des sommes gérées par les comités paritaires.

1.1.2.1 Règles pour l'acceptation des demandes.

Les différents procès-verbaux regroupent les demandes selon cinq types:

1- les cours suivis à l'UQAM;

2- les cours crédités suivis dans une institution d'enseignement autre que l'UQAM;

3- les cours non crédités et stages;

4- les congrès et les colloques;

5- le perfectionnement collectif (ex.: UQAM-SEUQAM, 10 décembre 1987 et UQAM-ASSOCIATION, les différents états budgétaires).

Les deux comités paritaires traitent sensiblement de la même façon ces cinq types de demandes.

En effet, les demandes pour des cours suivis à l'UQAM sont acceptées "automatiquement" (UQAM-SEUQAM, 27 mai 1981) tandis que celles pour des cours suivis ailleurs font l'objet d'une étude par le comité concerné. Dans ce dernier cas, l'examen de la demande vise à s'assurer que le cours n'est pas dispensé à l'UQAM (ex.: UQAM-SEUQAM, 27 mai 1981, point 8), que le cours est crédité, qu'il mène à un diplôme reconnu (ex.: UQAM-SEUQAM, 27 mai 1981) et que le sujet de la demande est relié directement ou non aux tâches du salarié ou qu'il lui facilite l'accès à de nouvelles tâches (Service du personnel, avril 1980, p.2.). Tous

les frais sont assumés par le budget de perfectionnement concerné.

Le troisième type de demande a trait aux cours non crédités et aux stages. Les comités portent leur attention à vérifier la pertinence de la demande en fonction des tâches du demandeur (UQAM-SEUQAM, 1er mai 1986, p.4.). Dans certains cas, il s'agit d'activités de courte durée. Tous les frais sont assumés par le budget de perfectionnement concerné.

Le quatrième type de perfectionnement concerne les activités de courte durée telles les congrès et les colloques. En plus de devoir être reliées à la tâche, ces activités reçoivent un traitement différent. En effet, sur le plan du remboursement des frais encourus par la participation à une activité de perfectionnement, le comité paritaire a pour principe de ne pas défrayer les frais de séjour et de déplacement. Or, ce genre de frais est courant pour des congrès et des colloques. Seulement les frais d'inscription aux congrès et aux colloques sont remboursés sur le budget alloué aux comités paritaires de perfectionnement (UQAM-SEUQAM, 29 juin 1983). Cette politique est aussi suivie par l'AENSUQAM. Dans le cas du SEUQAM toutefois, l'article 20.07 de la nouvelle convention collective pourrait changer les règles du jeu puisqu'une somme est réservée aux activités de courte durée.

Le perfectionnement collectif, dernier type de demandes de la liste mentionnée ci-haut, n'a pas toujours figuré parmi les activités acceptées par les comités paritaires. En 1983, différents procès-verbaux du comité UQAM-SEUQAM mettent en évidence certaines craintes face à ce type d'activités. Les arguments

invoqués sont: des hésitations à accepter les demandes qui reflètent probablement les besoins vus par la partie patronale et non ceux énoncés par les employés-es; la peur de devoir réduire les sommes consacrées aux bourses en faveur des activités collectives. L'énoncé suivant résume la position syndicale du début des années 80: "Tout perfectionnement dû à l'initiative d'un employé ou d'un groupe d'employés et qui n'est pas exigé par l'employeur est du ressort du Comité paritaire" (UQAM-SEUQAM, 5 juin 1980, p. 1). Par contre, dès 1981 (UQAM-SEUQAM, 27 mai 1981), le perfectionnement collectif figure parmi les activités financées entièrement par les comités paritaires. Sont acceptées les demandes qui proviennent des employés-es et non celles de l'Employeur.

Nous avons décrit les cinq types de perfectionnement reconnus par les comités paritaires selon leur schème d'organisation. Ces derniers ont une importance fort variable les uns par rapport aux autres, mais cette grille utilisée par les comités permet d'organiser, d'autoriser ou de refuser les demandes de perfectionnement.

Les comités allouent aussi des bourses ou des compensations pour perte de salaire. L'objet de notre prochain examen des procès-verbaux des comités est de vérifier si les comités se sont dotés de règles pour attribuer les bourses. Plus tard, notre étude cherchera à vérifier l'impact de ces règles sur le perfectionnement.

Au SEUQAM et à l'AENSUQAM, un employé peut obtenir une bourse si, en premier lieu, son supérieur autorise un congé de perfectionnement et, par la suite, si le comité paritaire concerné

accepte la demande de perfectionnement et accorde une bourse. Toutefois, les demandes pour tous les types d'activités ont priorité sur les demandes de bourses et les critères pour accorder celles-ci s'appliquent en deuxième lieu.

A sa réunion du 1er mai 1986, le comité paritaire de perfectionnement UQAM-SEUQAM a adopté l'énoncé des critères d'attribution des bourses. Ceux-ci n'ont pas vraiment changé les courbes d'utilisation des bourses, par rapport aux sommes totales allouées au perfectionnement, même s'ils sont devenus avec le temps de plus en plus précis. Le comité reconnaît depuis 1985, cinq catégories de demandes. Chacune d'elles est satisfaite dans un ordre déterminé et avec des règles spécifiques de répartition des bourses. Les catégories sont les suivantes, par ordre de priorité:

> "1- Etudes générales ou professionnelles de niveau secondaire.
> 2- Etudes générales ou professionnelles menant à l'obtention d'un diplôme d'études collégiales, de premier cycle universitaire..., d'une maîtrise en bibliothéconomie ou d'une maîtrise en psychologie.
> 3- Etudes menant à l'obtention d'une maîtrise, d'un deuxième baccalauréat ou d'un certificat qui s'ajoute à un baccalauréat.
> 4- Etudes menant à un doctorat, une seconde maîtrise ...
> 5- Une cinquième catégorie comprend les salariés qui ont bénéficié pendant deux ans de congé à temps complet ou de son équivalent à temps partiel et de bourses correspondantes à moins qu'une troisième année d'étude ne lui permette de compléter un diplôme de la deuxième ou de la troisième catégorie."

Les demandes des trois premières catégories doivent être satisfaites avant d'accepter celles de la catégorie 4, tandis que celles de la catégorie 5 ne sont satisfaites qu'après celles de la catégorie 4 et après les demandes tardives aux catégories

1 à 4.

S'il devait y avoir conflit entre plusieurs demandes, l'ancienneté des salariés et la proportion du programme complété permettent de les départager. L'ancienneté est cependant le critère ultime s'il devait y avoir égalité entre des candidats. Les catégories se voient attribuer des sommes selon le pourcentage suivant: 40% pour chacune des deux premières catégories et 20% à distribuer selon les priorités énoncées plus haut entre les catégories 3, 4 et 5. Les bourses octroyées sont proportionnelles au salaire perdu lors d'un congé. En d'autres termes, la bourse ne remplace pas le salaire mais seulement une partie de celui-ci et les sommes allouées sont fonction du salaire moyen du groupe bureau pour tous les bénéficiaires (UQAM-AENSUQAM, 17 mai 1985, p1.).

En théorie, ces critères privilégient les employés à faible scolarité et restreignent l'accès au perfectionnement des plus scolarisés. De plus, le calcul (basé sur le salaire moyen d'un employé du groupe bureau) permettant d'allouer une bourse pénalise les plus hauts salariés. Tous ces facteurs compilés nous incitent à croire qu'en haussant le niveau de scolarité des employés, le syndicat cherche à favoriser ceux qui espèrent des promotions. En conséquence, le Comité privilégie le perfectionnement qui facilite l'accès à d'autres tâches.

De façon à compléter cette partie de l'analyse, nous examinons la nature des activités de perfectionnement subventionnées par les comités paritaires et leur distribution selon les groupes d'employés. Ces données vont nous permettre d'illustrer l'importance des types de perfectionnement les uns

par rapport aux autres. A cette étape, la répartition des sommes consacrées au perfectionnement va faire ressortir très clairement les priorités des comités paritaires et nous permettre d'identifier certains problèmes.

1.1.2.2 Répartition des demandes (3) et des sommes.

Depuis 1973-74, les demandes de perfectionnement sont, en règle générale, en croissance (Voir graphique, annexe A).Le groupe bureau représente 49% des employés de soutien syndiqués et depuis 1980, ils accaparent entre 54% et 64% des demandes acceptées par le comité de perfectionnement. Le groupe métiers/services pour sa part représente 19% des employés du SEUQAM mais le pourcentage de ses demandes varie entre 0% et 7%. Le groupe technique recueille une part proportionnelle au nombre d'employés de sa catégorie, soit aux environs de 13%. Les professionnels constituent 16% des employés et ont entre 20% et 23% des demandes de perfectionnement. Donc, proportionnellement au nombre d'employés par catégories, la liste des bénéficiaires de perfectionnement comprend un plus grand nombre d'employés du groupe professionnel que de tout autre groupe.

L'analyse des demandes exige une étude sommaire de la répartition de celles-ci par catégories. A partir de celles qui sont utilisées au sein du comité paritaire, les statistiques

---

(3) Nous utilisons le terme "demande" dans le sens de "liste de demandes soumises au Comité paritaire de perfectionnement et acceptées par ce dernier.

nous permettent de constater que les cours crédités ont la faveur des syndiqués et que ces cours sont très majoritairement suivis par le personnel du groupe bureau (voir graphique, annexe B). Par contre, les demandes pour des congrès et des colloques sont fortement concentrées chez les professionnels, tandis que les groupes métiers/services et bureau ne font pas tout très peu de demandes pour ce type d'activités. Les cours suivis ailleurs qu'à l'UQAM sont appréciés surtout par le groupe bureau. En dernier lieu, notons que le perfectionnement collectif a été introduit au début de la présente décennie et a connu un essor lent.

Pour compléter cette analyse statistique sommaire, nous examinons maintenant la répartition du budget de perfectionnement que le Comité paritaire a eu à ventiler.

Entre 1971-72 et 1986-87, ce comité a distribué pour le perfectionnement quelques $ 966 600. La moyenne accordée à ce titre est d'environ $ 60 000 pour cette même période. Toutefois, depuis 1980-81, le budget annuel dépasse cette moyenne pour se situer en 1986-87 à $ 114 000, soit un budget de 52% supérieur à cette moyenne. Avec la dernière convention collective, le budget de 1987-88 passe à $ 240 000, soit une augmentation de 210% en une seule année. A la fin de la présente année, le comité aura fait bénéficier les employés syndiqués du SEUQAM de $ 1 106 600 en perfectionnement. Une autre augmentation modérée de 4% du budget aura permis d'injecter un autre million au perfectionnement en 1991-92.

Ces chiffres nous permettent de voir l'importance des sommes consacrées au perfectionnement sans toutefois nous donner la

possibilité de porter un jugement sur ce qu'il apporte aux employés du SEUDAM dans leurs tâches ou leur carrière. Afin de répondre à cette question, nous allons examiner des documents produits en 1986 par le service du personnel(4). Ceux-ci cherchent à identifier, pour les années 1985-1986 et 1986-1987, les activités directement et indirectement liées aux tâches et celles qui facilitent l'accès à de nouvelles tâches.

Il ressort de ces textes que les sommes consacrées aux cours suivis à l'UQAM facilitent l'accès à de nouvelles tâches pour 59% du budget de 1985-1986 et 68% en 1986-1987, laissant un maigre 16% aux demandes directement reliées aux tâches pour 1985-1986 et 11% en 1986-1987.

---

(4) L'étude a été menée au moment de la préparation des négociations avec le SEUDAM. Le sens donné aux termes "activités directement liées aux tâches", "activités indirectement reliées aux tâches" et "facilitent l'accès à de nouvelles tâches" n'est pas précisé. Nous émettons l'hypothèse que le sens implicitement retenu est le suivant:
- directement liées aux tâches signifie que l'activité correspond à des apprentissages utiles aux tâches actuelles de l'employés
- indirectement reliées aux tâches signifient que l'activité peut permettre d'améliorer le travail de l'employé s'il devait comprendre d'autres tâches que les siennes
- facilitent l'accès à d'autres tâches signifient que dans l'université il existe un programme d'enseignement, un service ou un groupe reconnu par l'institution qui s'intéresse au sujet qui fait l'objet du perfectionnement. Ainsi, la littérature québécoise est enseignée à l'UQAM, donc le perfectionnement en ce domaine facilite l'accès à de nouvelles tâches.

Les cours extérieurs crédités suivent sensiblement les mêmes tendances que les cours suivis à l'UQAM. Par contre, les sommes consacrées aux cours extérieurs non-crédités ainsi qu'aux congrès et aux colloques sont à plus de 90% directement reliées aux tâches.

Cette dernière démarche nous permet de constater que les congrès et les colloques ainsi que les cours non-crédités suivis à l'extérieur répondent aux besoins reliés à la tâche, mais accaparent un faible pourcentage des sommes consacrées au perfectionnement.

Par contre, plus de 50% des sommes distribuées en bourses permettent des études dans des champs qui visent à faciliter l'accès à de nouvelles tâches.

En résumé les employés de soutien du SEUQAM utilisent, principalement, le perfectionnement dans le but d'acquérir des connaissances qui leur faciliteraient l'accès à de nouvelles tâches. Or, faut-il le signaler, les possibilités de mutation et de promotion sont limitées en période de restriction budgétaire et de décroissance prévisible de la population étudiante (5).

Pour avoir une vue d'ensemble de la situation du perfectionnement géré par les comités paritaires, il faut compléter le tableau des données par celui des employés de soutien non-syndiqués.

---

(5) Il serait intéressant de vérifier si cette situation crée effectivement un malaise.

Les non-syndiqués sont beaucoup moins nombreux que les employés regroupés au sein du SEUQAM. Même si le groupe bureau demeure le plus nombreux (15 employés sur 40, soit 37,5%), il est suivi de très près par le groupe professionnel (14 employés, soit 35%). Les groupes métiers/services avec 7 employés (soit 17,5%) et techniques avec 4 techniciens (soit 10%) des employés non-syndiqués, complètent le tableau.

Le petit nombre d'employés jumelé au faible nombre de demandes de perfectionnement rend difficile l'interprétation des données, d'autant plus qu'elles varient d'une année à l'autre. Il ressort toutefois que les cours créditès drainent le plus d'argent et que les groupes bureau et professionnel accaparent alternativement, selon les années, la plus grosse part de ce budget qui se situe aux environ de $ 10 000.

Les catégories utilisées par le service du personnel pour organiser les dossiers de perfectionnement ont l'avantage de répondre aux exigences du Comité. Celles-ci permettent de ventiler les activités de perfectionnement selon des objectifs à court terme (en fonction de la tâche) et à plus long terme (accès à de nouvelles tâches). Elles comportent cependant des imprécisions et sont incomplètes. Par exemple, en ce qui concerne les tâches, s'agit-il d'une préparation lors de l'entrée en fonction; s'agit-il d'une amélioration des compétences (perfectionnement, au sens restreint du terme); s'agit-il d'une activité visant à favoriser l'adaptation à des changements (mise à jour). C'est pour fournir plus de précisions que nous utiliserons une grille de clarification complémentaire,

soit celle élaborée par R. Foucher (1988). Ce cadre présenté sous forme de tableau est le suivant:

| LA FORMATION | L'EDUCATION |
|---|---|
| activités de courte durée. | activités à plus long terme. |
| Formation professionnelle | Education professionnelle |
| formation initiale | éducation prof. de base |
| mise à jour | recyclage |
| perfectionnement | perfectionnement professionnel |
| Formation personnelle | Education personnelle |

On retrouve dans ce tableau deux volets de ce que nous avons appelé jusqu'ici du perfectionnement, soit la formation et l'éducation. Une distinction importante entre ces deux volets est le fait que la formation est supportée par des activités de courte durée tandis que l'éducation implique des activités de longue durée.

Dans un premier temps, le cadre va nous permettre de regrouper sous ces deux volets - formation et éducation - les activités adressées au Comité paritaire UQAM-SEUQAM. Cet exercice complété, nous saurons si l'un ou l'autre type d'activités est privilégié.

En deuxième lieu, nous examinerons certains sous-types de la formation et de l'éducation. L'analyse de ces nouvelles données visent à nous permettre de déterminer l'importance de la forma-

tion et de l'éducation personnelles par rapport à la formation et l'éducation professionnelles.

L'exercice n'est pas sans présenter quelques limites. En effet, le cadre théorique a été appliqué à la liste des octrois de perfectionnement. Cette liste, fournie par le service du personnel, contient les informations suivantes: le nom des employés bénéficiaires, leur groupe d'emploi, le cours suivi, l'institution ou l'organisme qui dispense le cours, le nom de l'unité administrative où travaille la personne, la catégorie de cette activité et son coût (Voir annexe D). Il faut donc réaliser que cette liste ne fournit pas les intentions professionnelles et personnelles des bénéficiaires, d'où une marge d'interprétation de la part de l'analyste qu'il est difficile d'évaluer mais que nous essayons d'encadrer par des procédures pour en limiter les effets. De plus, nous avons dû rejeter de la liste certains dossiers en raison de précisions insuffisantes (ex.: aucune mention de la nature du certificat). Et dernière limite à noter, les cours suivis dans des disciplines qui n'ont rien à voir avec le poste présentement occupé, n'ont pas fait l'objet d'analyse permettant de vérifier s'ils favorisaient l'accès à de nouvelles tâches. Dans une université où de très nombreux sujets d'enseignement ou services à la collectivité peuvent être invoqués pour satisfaire ce critère, il devient, de fait, inutile de l'appliquer. De plus, l'accès à de nouvelles tâches n'est réalisable que si les personnes invitées se libèrent, ce qui ne peut pas être démontré dans cette étude.

Le premier point de la procédure que nous suivons concerne le fait de limiter notre analyse aux activités de "perfection-

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

nement" de l'année 1985-1986. Ce choix repose sur le fait que, d'une part, les statistiques de "perfectionnement" de l'année 1985-1986 (Voir annexe A) ne constitue pas une année a-typique et que, d'autre part, les règles appliquées par le Comité paritaire sont les nouvelles modalités de fonctionnement en vigueur depuis récemment. Nous abordons dans les prochaines lignes, la partie de notre procédure qui se réfère directement à l'utilisation de notre cadre théorique dans le contexte de cette étude.

Premièrement, parmi les activités de courte durée, nous retrouvons deux grandes divisions, soit la formation professionnelle et la formation personnelle. La formation professionnelle compte trois types d'activités: la formation initiale, la mise à jour et le perfectionnement. Etant donné que la formation initiale est supposée être assumée par le supérieur hiérarchique immédiat et qu'il est difficile de déterminer si une activité constitue du perfectionnement (en raison de l'absence de données sur les intentions des personnes concernées), nous ne retiendrons que les activités de "mise à jour". Sont classées comme activités de mise à jour les colloques, les congrès, les séminaires et les cours de fransais. Les activités de courte durée peuvent aussi servir à la "formation personnelle", c'est-à-dire au développement des connaissances, comportements ou habiletés non reliés aux tâches actuelles du poste occupé ou des postes potentiels dans l'organisation. Les cours de personnalité ou d'amélioration du comportement personnel ont été considérés comme de la formation personnelle.

Deuxièment, les activités de longue durée, se divisent en deux grandes classes, soit l'éducation professionnelle et l'é-

ducation personnelle. L'éducation professionnelle comprend l'éducation professionnelle de base, le recyclage et le perfectionnement professionnel. L'éducation professionnelle de base qui consiste en l'acquisition du degré d'instruction nécessaire à l'exercice des fonctions devrait être rare dans notre analyse puisque les pré-requis ne devraient pas faire l'objet de perfectionnement après l'entrée en fonction. Ce genre de cas peut exister après entente entre les parties, mais nous ne sommes pas en mesure de les reconnaître en examinant une liste des activités de formation. Le perfectionnement professionnel consiste en l'augmentation de l'éducation professionnelle, donc directement utile dans le poste occupé. Pour éviter tout jugement de valeur à cause de la nature limitée des informations disponibles, nous avons considéré comme activités de perfectionnement professionnel tous les cours de longue durée (certificat, maîtrise...) dont la discipline s'apparente au lieu de travail (unité administrative). Ainsi, un employé du groupe bureau travaillant au département des sciences de l'éducation et qui suit des cours au baccalauréat en éducation serait traité de la même façon que l'employé du groupe professionnel de ce même département qui complète un doctorat en éducation. Par opposition au perfectionnement professionnel, les autres cours de longue durée, sans lien avec l'emploi, ont été regroupés parmi les activités de type éducation personnelle. Ce dernier type d'activité ne contient pas une intention ferme de la personne concernée de changer d'emploi.

Le terme recyclage ne sera pas utilisé dans cette analyse. Cette activité exprime un désir de changer d'emploi. Cette

volonté d'agir peut venir d'une contrainte réelle (abolition de poste) ou persue (changement anticipé). La liste ne fournissant pas les intentions des personnes concernées, nous ne sommes pas en mesure d'identifier ce type d'activités.

En résumé, l'exercice d'identification des activités par rapport au cadre théorique se pratiquera pour les activités de courte durée entre la mise à jour et la formation personnelle. En ce qui concerne les activités de longue durée ce même exercice se fera pour distinguer les activités du type perfectionnement professionnel et éducation personnelle. Nos procédures et notre cadre théorique étant connues, nous pouvons entreprendre la description des résultats de l'analyse.

Sur un total de 252 demandes de perfectionnement (à l'exclusion de 44 demandes imprécises) 76 (30,16%) sont classées comme activités visant le perfectionnement personnel et 112 (44,44%) comme activités ayant pour but l'éducation personnelle. Donc, 188 demandes, soit 74,6% appartiennent aux activités de longue durée, soit l'éducation.

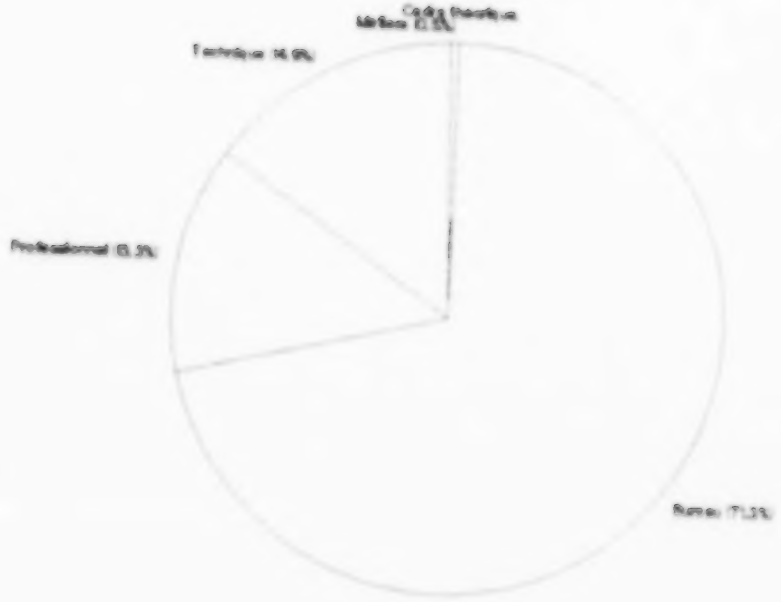
Les activités de courte durée, activités de formation, répondent à 64 demandes, soit 25,4% . Celles-ci se répartissent ainsi: 6 demandes de formation personnelle (2,38%) et 58 demandes de mises à jour (23%).

Les données réparties selon le groupe d'employés nous donnent un éclairage très intéressant pour nous permettre d'évaluer l'impact du perfectionnement sur les groupes d'employés. Ainsi, les activités de longue durée bénéficient à 71,3% au groupe bureau tandis que les groupes professionnel (13,3%), technique (14,9%) et métiers/services (0,5%) se partagent 28,7%

des demandes. Ces résultats obtenus sont contenus au tableau B. Ce sont les activités de type "éducation personnelle" qui accaparent le plus de demandes et elles se distribuent ainsi: le groupe bureau 83%, le groupe professionnel 7,1%, le groupe technique 8,9% et le groupe métiers/services 0,9%. Il faut aussi signaler que les activités de type "perfectionnement personnel" vont à 53,9% au groupe bureau et le reste se divise également entre les groupes professionnels et techniques.

SEUQAM Education

TABLEAU 5

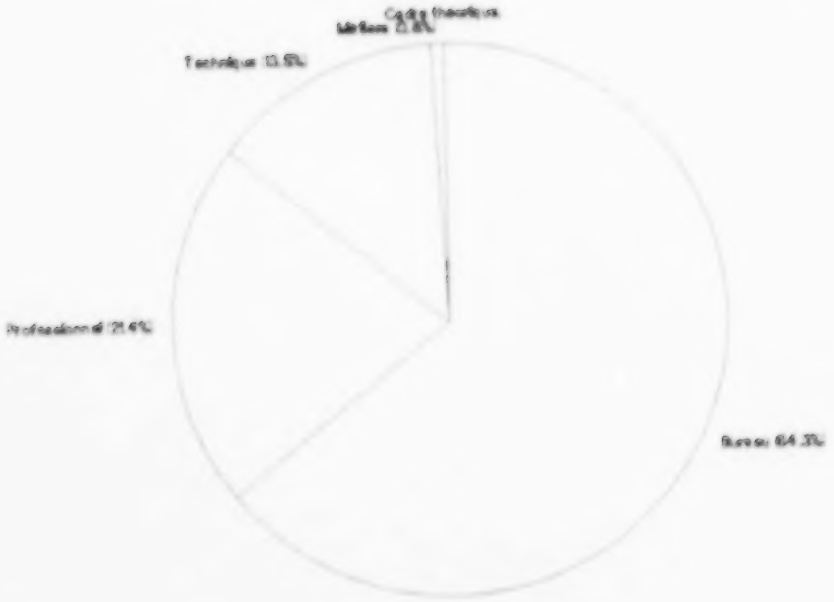


Tire des donnees de perfectionnement du comite paritaire UQAM-SEUQAM pour l'annee 1985-86.

Les activités de courte durée ou formation, pour leur part, suivent un modèle quelque peu différent. Ainsi, les activités de formation professionnelle, sous forme de mises à jour, sont suivies par des professionnels dans 46,6% des cas, par des employés du groupe bureau dans 41,4% des cas, par des techniciens dans 19,3% des cas et par des employés du groupe métiers/services dans 1,7% des autres cas. En ce qui concerne la formation personnelle, 1/3 des demandes sont pour les professionnels et 2/3 pour les employés du groupe bureau. Ainsi au total, les demandes pour des activités de courte durée proviennnt dans 64,3% des cas du groupe bureau et dans 21,4% des cas des professionnels. Les techniciens retiennent 13,5% des demandes et le groupe métiers/services 0,9%. Ces résultats sont contenus au tableau C.

TABLEAU C

SEUQAM. Formation.



Tire des données de perfectionnement du comité paritaire UQAM-SEUQAM pour l'année 1985-86.

En résumé, du fait que l'éducation retient 74,6% des octrois signifie qu'un accent est mis sur les activités de longue durée. De plus, c'est le groupe bureau qui, dans une proportion de 71%, voit ce type de demandes satisfait.

Une dernière vérification s'impose pour s'assurer que les tendances observées avec les octrois suivent une courbe semblable à celle du budget qui supporte les activités subventionnées par le Comité. Les dépenses de ce dernier pour 1985-1986 vont servir à vérifier ces faits.

Les sommes consacrées aux activités de type éducation représentent 88,12% des sommes totales consacrées à la formation et à l'éducation pour l'année 1985-1986. Les résultats de la ventilation favorisent l'éducation personnelle. En effet, 57,7% des sommes d'éducation y sont consacrées contre 42,3% qui vont au perfectionnement professionnel. Ainsi, le groupe bureau accapare plus de 83% des sommes d'éducation personnelle et 64,8% de l'ensemble des argents pour les activités de type éducation (voir graphique, annexe E).

L'étude de la répartition des sommes de formation et d'éducation permet de confirmer la place prépondérante de l'éducation dans les activités subventionnées. Ce phénomène est aussi confirmé par le fait que près de 60% du budget est consacré aux compensations salariales ou "bourses", donc en règle générale à des activités de longue durée.

Les activités de courte durée, pour leur part, représentent 13% des octrois du Comité. Le personnel du groupe bureau va chercher près de 50% des sommes investies dans ces activités

fondis que les professionnels suivent avec moins de 20%. Cet écart s'explique en partie par deux facteurs. Le premier se base sur le fait que plusieurs employés du groupe bureau s'inscrivent, par exemple, à des cours de français. Le deuxième fait provient des frais d'inscription à des congrès et à des colloques qui sont souvent peu importants par rapport aux autres dépenses (frais de voyage, par exemple) qui elles ne sont pas reconnues par le Comité. Cette pratique peut devenir une mesure dissuasive et ainsi réduire le nombre de demandes de mise à jour.

Cette analyse, malgré les réserves méthodologiques que nous avons signalées, nous permet de dégager le fait que l'éducation accapare une part importante des ressources consenties au "perfectionnement". Avant de conclure que la formation et l'éducation pour le personnel du SEUDAM et de l'AENSUDAM ne servent qu'aux fins que nous venons de décrire, nous devons faire mention d'un autre budget qui permet des activités de "perfectionnement" pour le personnel de soutien.

1.1.2 Budget de "perfectionnement institutionnel".

Le budget dont il est ici question s'appelle le "budget de perfectionnement institutionnel". Il permet de répondre aux besoins de formation non-satisfaits par les Comités paritaires et, en règle générale, exprimés par les responsables d'unités administratives. Ces besoins sont de plusieurs ordres: 1- activités de courte durée: formation initiale et mise à jour; 2- activités de courte durée liées à des responsabilités ou des engagements institutionnels: santé et sécurité au travail et pro-

gramme de préparation à la retraite.

Ainsi en 1987-1988 (annexe P), ce budget de 75 000$ a permis, par exemple au service des bibliothèques:

1- de défrayer les coûts (1 500$ prévus) de formation initiale d'un certain nombre d'étudiants appelés à remplacer pour de courte période des employés réguliers;

2- et de rembourser tous les coûts (frais d'inscription, de déplacement et de séjour - 4 000$ est prévus à cette fin) pour participer à des séminaires ou à des sessions de mise à jour.

Ce budget réserve aussi pour l'année 1987-1988, une somme de 27 000$ à la formation à la bureautique (mise à jour). Cette nouvelle technologie a d'ailleurs été la principale raison de la croissance du "budget institutionnel" depuis ces dernières années. Elle a amené l'adoption d'une politique qui lui est dédiée (UQAM, service du personnel, 1986). Celle-ci vise à satisfaire des besoins de formation exigée par l'employeur pour répondre à l'évolution des tâches.

Ce budget permet aussi à l'institution d'investir dans la formation d'un secteur précis de l'Université. Ainsi en 1987, la Direction a reconnu (UQAM, Vice-rectorat à l'administration et aux finances, 1987, p. 60) que le personnel de soutien du service de l'informatique devait effectuer un rattrapage en suivant des sessions de formation de courte durée.

En ce qui concerne la formation dispensée dans le cadre des engagements en matière de santé et de sécurité au travail, le budget y réserve 3 000$ tandis qu[illegible] pour les programmes de préparation à la ret[illegible] prévoit des dépenses de 2 500$.

Donc, plus de 90% du budget de "perfectionnement institu

tionnel° est consacrée à des activités de courte durée liées directement aux tâches et le résiduel de ce budget est investi pour défrayer les coûts liés aux engagements institutionnels qui nécessitent une formation. De plus, le personnel de soutien syndiqué bénéficie à plus de 85% des sommes allouées à ces types de formation. En conséquence, ce budget est un complément à ceux gérés par les comités paritaires et ses pratiques permettent de corriger certaines lacunes (frais de séjour pour les séminaires) de ces Comités. Pour établir les priorités de formation relativement à ce budget, le service du personnel adresse aux responsables d'unités administratives une demande d'évaluation des besoins (annexe F). Le budget est ventilé selon ces demandes budgétaires.

En résumé, jusqu'ici dans ce chapitre, nous avons vu que les employés de soutien peuvent profiter d'activités de formation et d'éducation payées par le budget géré par les comités paritaires ou par celui géré par le service du personnel. Le premier de ces budgets relève des ententes collectives qui ont permis aux comités paritaires de se doter de règles et de procédures. En répondant aux demandes de leurs commettants, les comités ont donné le profil: les activités de longue durée sont privilégiées et le personnel du groupe bureau en profite plus que tout autre groupe. La nouvelle convention collective pourrait modifier légèrement cette situation du fait qu'un pourcentage du budget alloué au comité paritaire est consacré aux activités de courte durée reliées à l'emploi.

Le deuxième budget est géré par le service du personnel. Il répond, principalement, aux besoins suivants: activités de cour-

te durée du type congrès, colloques et séminaires; activités collectives ou individuelles de formation identifiées par l'employeur (les sessions sur la bureautique, par exemple); des activités qui découlent des lois, (santé et sécurité au travail, par exemple) et, finalement, des activités de nature sociale comme celles du programme pour les pré-retraités.

Nous pouvons donc conclure que si les comités paritaires répondent aux besoins signifiés par les employés eux-mêmes, le service du personnel par le budget institutionnel vise à répondre aux besoins identifiés par l'employeur. Répondant aussi à ce type de besoins, nous émettons l'hypothèse que dans les différentes unités administratives, il se pratique beaucoup de formation sur le tas. Comme ce type de formation n'exige pas de budget spécifique, nous n'avons pas de données permettant d'en évaluer l'importance.

Afin d'obtenir une vue d'ensemble de la problématique du "perfectionnement" à l'UQAM, nous terminons la situation organisationnelle par des explications sommaires sur la structure et les modes de fonctionnement de l'UQAM. Il s'agit d'identifier les éléments de la structure qui ont un impact sur la formation et l'éducation. Ainsi, nous voulons examiner les effets de la double structure, académique et non académique, la centralisation des décisions, le rôle des supérieurs hiérarchiques et du service du personnel pour être en mesure d'identifier les rôles possibles des différents acteurs dans la politique institutionnelle de formation et d'éducation pour les employés de soutien.

I.1.4 L'UQAM, ses structures.

L'UQAM possède son Conseil d'administration qui est l'organe législatif de l'institution. La seconde instance en importance est le Comité de régie du recteur ou le Comité exécutif. La Commission des études est l'instance maîtresse pour les aspects liés à l'enseignement, à la recherche et à la "diplomation". Les autres instances qui exercent un pouvoir important sont le Comité du budget et le Comité de planification. M. Denis Bertrand (1987), ancien doyen des études avancées et de la recherche et professeur à l'UQAM, nous apprend que les cadres supérieurs sont présents à toutes les instances et exercent ainsi un contrôle sur ces organes de décision. Ainsi, en ce qui concerne l'allocation des ressources financières à l'enveloppe "perfectionnement institutionnel", c'est le comité du budget qui partage ce pouvoir avec les vice-recteurs. Par contre, les sommes allouées aux comités paritaires sont prévues dans les conventions collectives.

Cette situation de centralisation des décisions est accentuée par l'importance que prend à l'UQAM la technostructure et par la "faiblesse relative" de la fonction de support logistique. Comme le soulève Mintzberg (1982, p. 47), les membres de la technostructure "sont les moteurs de la standardisation dans l'organisation". De plus, le centre opérationnel de l'enseignement, basé sur les familles et les départements, possède son propre mécanisme de décision. Il suit une logique opérationnelle très différente de celle décrite pour les instances supérieures.

Deux grandes structures composent l'UQAM, l'une touche le

secteur académique, le centre opérationnel, et l'autre le secteur non-académique, la technostructure et le support logistique où se retrouvent la majorité des services.

La première comprend principalement, les familles, les départements et les modules qui fonctionnent, en règle générale, selon un modèle démocratique. Bertrand (1987, p. 64) dit que "l'UQAM se caractérise par la balkanisation et l'atomisation de ses structures. A ce niveau (les unités de base), les pouvoirs sont nécesssairement diffus, collégiaux, décentralisés et peu personnalisés." Ainsi les directeurs de département et de module et les vice-doyens, élus par leurs pairs pour des mandats courts, sont syndiqués au syndicat des professeurs et ont à gérer du personnel de soutien syndiqué au SEUQAM. Toutefois, la convention collective UQAM-SEUQAM précise que le service du personnel est le supérieur hiérarchique de ces employés de soutien (article 3.26), d'où la difficulté d'identifier un responsable en mesure de faire connaître les besoins de formation et d'éducation.

La seconde structure regroupe majoritairement les services. Les employés de soutien qui y oeuvrent fonctionnent avec une ligne hiérarchique traditionnelle. En effet, le cadre du service est leur supérieur.

En consultant l'organigramme de l'UQAM (annexe G), d'autres particularités nous apparaissent dignes de mention. Le vice-rectorat à l'administration retient plus particulièrement notre attention puisque le service du personnel relève de ce dernier. Ce service voit à la gestion du personnel de soutien syndiqué et non-syndiqué mais les relations de travail sont la responsa-

bilité du service des relations de travail qui fait partie du secrétariat général et non du vice-rectorat à l'administration et aux finances.

L'organigramme en annexe 11 montre que le service du personnel compte 24 (vingt-quatre) employés réguliers dont 4 (quatre) cadres. Les cadres sont le directeur du service du personnel, l'adjointe au directeur, le directeur de la rémunération et de l'évaluation et le directeur de la dotation du personnel.

Deux services relèvent hiérarchiquement du directeur du service: rémunération et évaluation, et dotation du personnel. Le service de la dotation du personnel est responsable de l'"embauche" et de la "formation et du perfectionnement". C'est donc ce service qui commandite ce projet puisqu'il a le mandat de superviser et d'orchestrer toutes les demandes de formation et de perfectionnement pour le personnel de soutien.

Le service de la dotation compte 9 (neuf) employés réguliers, dont 8 (huit) oeuvrent à la section de l'embauche et un seul travaille à la formation et au perfectionnement. Jusqu'au mois de mars 1988, le professionnel qui travaillait à cette dernière section utilisait, lorsque c'était possible, les services d'une secrétaire du service. Il devait effectuer lui-même beaucoup de travail de bureau à cause d'une pénurie de ressources humaines dans ce secteur. Cette situation est corrigée depuis peu. En effet, une employée du groupe bureau et une professionnelle à mi-temps forment maintenant l'équipe de cette section. Ce changement est attribuable au fait que le budget du comité paritaire a doublé à la suite de la signature à la fin de 1987 de la dernière convention du SEUQAM. Il s'agit d'une ré-

action à une situation engendrée par les résultats de la négociation.

Depuis environ un an, le service du personnel tente de définir son propre mandat. Cet exercice fondamental s'effectue dans le cadre de l'élaboration d'un nouveau système d'information de gestion (Université du Québec à Montréal, 1987). Dans un tel contexte, il n'est pas étonnant de constater que la section formation et perfectionnement fonctionne sans mandat. Elle agit en fonction d'objectifs ou de plans de travail annuels, comme l'ensemble du service. Un de ses objectifs pour la présente année vise à élaborer une politique institutionnelle de "perfectionnement" (Groupe DMP, 1987, stratégie no. 3).

Nous connaissons maintenant plusieurs acteurs qui influencent l'évolution de la formation et de l'éducation, et nous avons aussi vu les rôles exercés par les comités paritaires de perfectionnement. Nous sommes à ce stade en mesure de "repositionner" le problème du "perfectionnement".

## I.2 Conclusion

Les dernières pages nous ont permis de comprendre l'impact des conventions collectives et de cerner les rôles des comités paritaires sur les activités de formation et d'éducation. Ainsi, l'importance accordée à l'éducation par ces comités nous invite à émettre une hypothèse. Elle se formule ainsi: le syndicat oriente le comité paritaire de façon à satisfaire la plus grande quantité possible de ses commettants et cherche à favoriser les actifs et à [illegible] se soucier des besoins des travailleurs plus scolarisés et de [illegible] institutionnels. Cette hy-

pothèse se fonde sur les "politiques" pour l'attribution des "bourses" et pour le paiement des frais de scolarité et d'inscription à des congrès, par exemple.

Cette situation évolue présentement. Bertrand et Foucher (1986) écrivaient que l'UQAM devait cesser de considérer que les ententes collectives tiennent lieu de politiques institutionnelles. Eh bien, en matière de formation et d'éducation, ce phénomène se poursuit. En effet, l'introduction d'une clause sur les activités de courte durée liées aux tâches est actuellement l'occasion pour le comité paritaire UQAM-SEUQAM de revoir l'approche face au "perfectionnement" et de penser aux liens entre les activités et les tâches. C'est, encore une fois, la convention qui dicte la ligne de conduite.

Nous avons identifié certains types de besoins de formation non-satisfaits par les comités paritaires et nous avons pu préciser qu'il s'agit d'activités de courte durée reliées aux tâches, aux changements de ces dernières, ou à l'évolution d'une profession. Est-ce que la nouvelle disposition de la convention collective va permettre de remédier à ce problème? Jusqu'à ce jour, l'employeur a cherché à répondre à certains besoins non-satisfaits par les comités paritaires en créant un budget de "perfectionnement institutionnel" mais en ne définissant pas clairement ses mécanismes de fonctionnement et sa portée par rapport aux comités paritaires.

Il faut aussi constater que l'évolution de la situation est commandée en bonne partie par des "crises" (la bureautique et le service de l'informatique en sont des exemples). Dans tout ce dossier, l'influence syndicale ne fait aucun doute et les der-

nières négociations avec le SEUDAM le démontrent, du moins sur le plan du "perfectionnement".

Nous avons aussi vu que la structure de l'UDAM présente des particularités: ligne hiérarchique différente pour les secteurs académique et non-académique et centralisation des décisions. De plus, le service du personnel est un des éléments de centralisation en matière de gestion du personnel de soutien syndiqué et non-syndiqué.

Ainsi, pour atteindre notre objectif qui est d'élaborer une politique institutionnelle de formation et d'éducation, nous devons tenir compte principalement de l'influence du syndicat et de l'association, de la difficulté d'identifier un responsable du personnel de soutien dans le secteur académique, de la centralisation des décisions et du rôle "historique" des ententes collectives, des comités paritaires et du service du personnel.

De façon à comprendre les changements que nous devons mettre en place pour définir correctement une politique institutionnelle en matière de formation et d'éducation, nous allons effectuer un relevé d'écrits sur le sujet et idenfier notre cadre de référence qui va supporter notre démarche jusqu'à la fin de ce projet.

# 2. ELABORATION DU CADRE DE REFERENCE.

## 2. ELABORATION D'UN CADRE DE REFERENCE.

Comme le mentionne Foucher (1988), le besoin d'une politique de formation et d'éducation se fonde sur l'importance de ces activités, à la fois pour les individus et l'organisation. Du point de vue de l'employé, la formation peut lui permettre 1- d'acquérir les habiletés, les connaissances requises lors de l'entrée en poste; 2- de faire face à des changements dans son emploi; 3- de se préparer à des affectations futures et ainsi à gérer sa carrière; 4- de procéder à un développement plus personnel dans le but d'exercer des rôles sociaux et de préparer une carrière. Du point de vue de l'entreprise, la formation peut contribuer 1- à harmoniser les individus et les tâches; 2- à effectuer plus adéquatement des changements et à préparer des stratégies en conséquence; 3- à inciter les individus à demeurer au sein de l'entreprise et à favoriser un sentiment d'appartenance. Que ce soit pour susciter la motivation de ses employés, améliorer leur rendement ou assumer des responsabilités sociales, une organisation a avantage à se doter des politiques pour orienter ses activités et faciliter l'allocation des ressources. La politique que nous devons formuler vise à encadrer tous les types de formation et d'éducation auxquels l'institution accepte de répondre.

Pour atteindre cet objectif, nous définirons ce qu'est une politique, puis nous déterminerons les composantes d'une politique de formation et d'éducation. En d'autre mots, la définition des principaux termes inclus dans la politique et l'adoption d'un cadre de référence, vont nous permettre de mieux structurer notre champ d'intervention. Les politiques (ou ce qui

en tient lieu) de quelques entreprises viendront compléter le relevé d'écrits sur le sujet. Cette démarche nous assure d'identifier les éléments qui devraient composer une politique et d'examiner certaines pratiques pour en dégager des lignes de conduite.

2.1 Définition des termes.

La première difficulté que nous rencontrons a trait à la notion de politique de formation et d'éducation et à son contenu. Il existe de nombreux textes qui traitent des méthodes d'évaluation des besoins de formation, des techniques d'enseignements ou de l'évaluation de la formation. Par contre, très peu d'écrits nous permettent de fonder notre démarche sur des bases théoriques en matière de politiques de formation et d'éducation. Cette lacune nous oblige à porter une attention plus étroite aux politiques qui existent déjà dans certaines entreprises et aux textes généraux sur les politiques.

Notre avant-projet mentionnait qu'une politique est l'"ensemble des ambitions, des principes et des objectifs fournissant la base de la planification détaillée et de l'action effective, constituant le guide de la prise de décision." (M.-C. de Villers, 1981). Cette définition comporte des aspects critiquables et des points positifs.

Le terme "ambition" porte quelque peu à confusion. Nous devons le comprendre comme se référant aux missions présentes et futures de l'organisation. La définition souligne qu'une politique est un guide à la prise de décision. C'est là, à notre avis, l'élément clé de cet énoncé et c'est parmi les aspects les

plus importants qui distinguent une politique d'une procédure. Une procédure s'appuie sur une politique pour préciser des règles à suivre et satisfaire certaines exigences mises en place dans l'espoir de répondre adéquatement à la politique. Donc les procédures doivent se baser sur les politiques qui elles reposent sur les missions et les objectifs de l'organisation.

Dans une étude récente, l'Association des hopitaux du Québec (1987) traduit ainsi la définition de politique de L. Nadler et al.:

> "C'est un énoncé écrit et explicite approuvé par les plus hauts niveaux de l'organisation et qui indique l'orientation à long terme et les limites à l'intérieur desquels les actions seront entreprises si des besoins pour de telles actions émergent."

Cette définition a le mérite de souligner l'importance d'une politique par le fait que ce sont les hautes autorités qui doivent l'entériner. De plus, elle fait ressortir clairement que la politique vise à agir à long terme et qu'elle est un guide pour les actions.

Ainsi, la politique de formation et d'éducation est le "déclencheur" des programmes ou des activités de formation et c'est ainsi que l'organisation exprime ses orientations, ses croyances, ses valeurs et ses choix concrets. Elle doit donc contenir tous les éléments nécessaires au fonctionnement des programmes.

Une politique de formation et d'éducation doit aussi se baser sur une terminologie précise afin de permettre que tous les intervenants en aient une même compréhension. C'est pourquoi nous nous attarderons à définir les principaux termes qui concernent notre propos.

Comme le rapporte Benabou (1987) l'UNESCO définit plusieurs

des termes pertinents. L'éducation y est définie ainsi:

> "(...) activités qui ont pour fins de développer les connaissances, les valeurs morales et les modes d'intelligence dont l'individu a besoin en toutes circonstances de sa vie. Elle a comme objectif de développer les aptitudes et les compétences d'ordre physique, intellectuel, moral et social qui permettent (...) de trouver leur place dans la société où ils vivent et de se réaliser dans les différentes dimensions de leur personnalité."

Le même document ajoute que la formation a le sens suivant: "développement systématique des connaissances, aptitudes et compétences que demande l'exercice d'une tâche spécifique". Enfin, le perfectionnement y est défini comme une "formation complémentaire ou supérieure dans un domaine d'activité où on a déjà acquis une certaine compétence". Ajoutons que Foucher (1985) reprend avec plus de détails la définition de formation et précise qu'elle est "directement reliée à un emploi". Les activités de type "formation" sont de courte durée tandis que celles apparentées à l'éducation sont de plus longue durée (4).

---

(4)Dans notre esquisse (Champagne, 1987), nous utilisions le terme "développement" que nous remplaçons maintenant par "éducation". En effet, il convient de réserver le mot "développement" à l'ensemble des activités de formation et d'éducation. Ainsi, une organisation parlera du développement de ses employés qui peuvent suivre des activités de formation et d'éducation pour améliorer leurs compétences (Foucher, 1988, p. 28).

Ces quelques précisions permettent de cerner les actions de courte durée et de longue durée qu'une organisation peut fournir à son personnel pour l'aider à acquérir des connaissances et/ou des habiletés. Elles permettent aussi d'éviter de confondre formation, éducation et perfectionnement, en restreignant la portée de ce terme à son sens étymologique. Enfin, elles aident à déterminer le rôle d'une politique en ces matières.

Orienter la formation et l'éducation peut notamment contribuer à favoriser l'adaptation des individus et des organisations aux nombreux changement auxquels ils sont confrontés. Comme le mentionne Subbarao (1986), les organisations doivent régulièrement faire face aux changements technologiques ou autres et leur outil principal pour rencontrer cet objectif est la capacité d'adaptation de leur personnel. Ce dernier doit donc être préparé aux changements non seulement psychologiquement mais aussi au plan de ses compétences et de ses connaissances.

Guérin affirme d'ailleurs que la nouvelle approche de gestion des ressources humaine en fait une gestion "intégrée", "prévisionnelle", "formelle" et qu'elle peut "engendrer une motivation plus grande" et permettre de "forger sa propre carrière." Les activités qui sont mises en place pour rencontrer ces objectifs prennent différentes formes.

2.2 Composantes d'une politique de formation et d'éducation.

Foucher (1988, p. 39 et 40), dans un ouvrage à paraître et qui constitue présentement des Notes de cours à l'UQAM et à l'ENAP, traite des questions liées à l'élaboration d'une politique de formation et d'éducation. Il énumère des aspects à considérer lors de l'élaboration d'une politique. Ce sont:

1- trois énoncés de principe sur la formation et l'éducation du personnel: l'un traite de l'importance de la formation et de l'éducation dans l'organisation, le second des buts et objectifs généraux et le troisième de l'importance accorder à l'un et l'autre type de formation et d'éducation;

2- deux énoncés sur les questions liées au budget consacré à la formation et à l'éducation: le premier énoncé permet d'élaborer les critères pour attribuer le budget; le second procure les précisions sur les mécanismes d'attribution du budget;

3- trois énoncés sur les rôles de différents intervenants dans le cadre de cette politique: le premier vise à identifier les personnes chargées de déterminer les besoins auxquels l'organisation s'efforce de répondre; le deuxième veut préciser le rôle du supérieur hiérarchique en matière de formation et d'éducation (évaluation des besoins de formation, par exemple) et préciser aussi le support qui leur sera accordé pour exercer ce rôle; le dernier précise le rôle et les moyens d'action d'une entité organisationnelle comme le service du personnel, en matière de formation et d'éducation;

4- des précisions sur les encadrements privilégiés en fonction du type de formation ou d'éducation;

5- un énoncé de principe sur le contrôle et l'évaluation du système et des activités.

Nous reprendrons ces divers éléments qui permettent de préciser les composantes d'une politique de formation et d'éducation, et en conséquence les divers objets par rapport auxquels des décisions peuvent être prises pour orienter les actions des organiastions en ces matières (dont l'allocation de budgets)

2.2.1 Importance à accorder aux diverses activités de formation et d'éducation.

**TABLEAU D**

Les formes d'activités en matière de formation et d'éducation selon Foucher.

| LA FORMATION | L'EDUCATION |
|---|---|
| activités de courte durée. | activités à plus long terme. |
| Formation professionnelle | Education professionnelle |
| activités directement reliées à un emploi. | degré d'instruction pour occuper un emploi. |
| formation initiale | éducation prof. de base |
| mise à jour | recyclage |
| perfectionnement | perfectionnement professionnel |
| Formation personnelle | Education personnelle |
| activités non-reliées à un poste | degré d'instruction non-relié au présent poste. |

L'établissement d'une politique d'amélioration des compétences du personnel implique un choix d'activités. Le tableau D précédent présente le cadre de référence et plusieurs types de formation et d'éducation. Pour assurer une bonne compréhension de la terminologie, nous définirons chacun des termes contenus sous les colonnes formation et éducation. Nous préciserons ensuite comment ces précisions contribuent à l'éta-

blissement d'objectifs.

Sous formation, nous retrouvons deux grandes catégories de formation: la formation professionnelle et la formation personnelle. La formation professionnelle consiste en activités de courte durée reliées directement au poste présentement occuppé ou pouvant devenir accessible moyennant un perfectionnement. Parmi les activités de formation professionnelle, la formation initiale correspond à la toute première formation reçue lorsque l'individu commence à un poste; c'est l'"entraînement" aux tâches et responsabilités du poste. Ce type de formation est souvent diffusé par des activités sur les lieux de travail (formation sur le tas). La mise à jour pour sa part consiste à maintenir les connaissances, les habiletés requises pour rencontrer les exigences du poste et suivre son évolution; les changements technologiques nécessitent souvent ce type d'action. Le perfectionnement représente un pas de plus que la mise à jour puisqu'il vise à augmenter les compétences par rapport au poste actuel ou à des responsabilités à assumer dans un avenir immédiat.

Une dernière activité de courte durée mérite d'être mentionné. Il s'agit de la formation personnelle qui vise à accroître les compétences, les comportements, les habiletés ... pour des fins personnelles, donc sans relation avec le poste présentement occuppé ou un poste envisageable dans un avenir rapproché.

La deuxième colonne précise les activités de longue durée qui se divisent en éducation personnelle et éducation professionnelle. Cette dernière comprend l'éducation professionnelle

de base, le recyclage et le perfectionnement professionnel. L'éducation professionnelle de base est le degré d'instruction requis pour répondre aux exigences d'un poste. Dans le cas des exigences de base, on parle de pré-requis pour accéder à un poste. Le recyclage représente pour un travailleur une réorientation profonde de carrière puisque le recyclage est l'acquisition d'une nouvelle éducation professionnelle de base. Enfin, le perfectionnement professionnel est la "croissance de l'éducation reliée à la profession, à la carrière de la personne" (Foucher, 1985, p.670).

L'éducation personnelle est la dernière activité de longue durée. Elle consiste en une augmentation du niveau d'instruction sans que le niveau visé ait un lien avec le poste actuel ou un poste possible dans l'organisation.

Ces formes d'activités montrent que les investissements d'une organisation en matière d'amélioration des compétences de ses employés 1- peuvent être de plus ou moins longue durée; 2- avoir une portée à plus ou moins long terme; 3- être reliées aux tâches immédiates ou à la carrière; 4- être issus de besoins individuels ou organisationnels. Cette classification fournit donc un cadre de référence permettant d'orienter les énergies et de déterminer les objectifs du système de formation et d'éducation.

Dans un document que nous avons cité, Foucher (1988) fournit une liste des objectifs que la formation et l'éducation peuvent accomplir. Ceux-ci sont rapportés à l'annexe C. Ils se divisent en différentes catégories, chacune ayant des raisons d'être différentes. Les liens entre les catégories d'activités

TABLEAU E

Buts ou objectifs de la formation.

| Buts ou objectifs | Types d'activités | Impacts sur ou motifs d'implantation |
|---|---|---|
| Permettre à une personne d'acquérir les connaissances, habiletés comportements et attitudes | | |
| 1 requis lors de l'entrée dans un poste | formation initiale | tâches motivation |
| 2 requis pour faire face à des changements qui surviennent dans son emploi | mise à jour | tâche motivation |
| 3 permettre de se préparer adéquatement en fonction d'affectations futures et d'aider à gérer sa carrière | perfectionnement | tâches carrière |
| 4 permettre à l'organisation d'effectuer plus adéquatement des changements | mise à jour | tâches sur le plan collectif avec plan de développement organisationnel |
| 5 permettre aux personnes de se développer sur un plan plus personnel en vue de rôles sociaux ou une autre carrière | formation personnelle éducation personnelle | impact sur la personne et/ou carrière |
| 6 inciter les individus à rester dans l'organisation | mise à jour ou autre | motivation de l'individu, sentiment d'appartenance, récompenses et un peu sur les tâches. |

et les objectifs fournissent aussi de l'information sur les choix que les organisations ont à effectuer en matière de formation et d'éducation.

2.2.2 Détermination des personnes qui gèrent les budgets de formation et d'éducation.

Un autre aspect par rapport auquel il importe de prendre des décisions a trait à la détermination des personnes qui gèrent les budgets de formation et d'éducation. Cette décision est importante car elle conditionne, entre autre, les règles de fonctionnement que ces personnes vont se donner. Ainsi, une direction qui veut prendre en main la gestion de la formation et de l'éducation va privilégier l'analyse des besoins effectuée par la hiérarchie, alors qu'une direction inspirée par des idées démocratiques va laisser une marge de manoeuvre plus ou moins grande de décision aux employés en matière de détermination des besoins.

Les règles d'attribution des budgets de formation risquent en conséquence de varier selon les personnes qui en sont responsables. Voici des exemples de règles différentes: 1- attribution par service au prorata du nombre d'employés (décentralisation et attribution non sélective); 2- attribution au nombre de personne par catégories d'emploi (centralisation ou décentralisation, et règle de parité); 3- attribution différenciée par service selon le besoin de chacun (décentralisation et attribution selective); 4- attribution par un comité selon l'ordre de présentation des demandes (centralisation et différenciation non fondée sur une analyse de besoins).

Le choix des personnes responsables de l'attribution des budgets de formation et d'éducation ne constitue donc pas un choix neutre. Comme nous l'avons observé à l'UQAM, un comité paritaire peut avoir tendance à surtout favoriser les demandes individuelles d'éducation. Ce dysfonctionnement (ce terme est utilisé en raison d'un certain nombre de besoins qui ne sont pas comblés ou pas considérés) peut s'expliquer par certains apports de Crozier (1963). Celui-ci nous apprend que tout individu et tout groupe dans une organisation cherche à gagner du pouvoir et ainsi à "contrôler" son environnement pour assurer sa propre sécurité dans son milieu de travail. Il obtient de cette façon un certain pouvoir sur ce qui lui paraît important et il cherche à maîtriser tout changement qui peut perturber sa sécurité ou menacer son pouvoir. Le dysfonctionnement surgit au moment où le pouvoir exercé par l'individu ou le groupe vient à l'encontre des objectifs des autres individus ou des groupes ou de l'organisation elle-même. Nous formulons l'hypothèse que les comités paritaires, le syndicat et l'association envisage la formation comme un lieu de pouvoir et qu'ils exercent ce dernier de façon à satisfaire la majorité des employés lesquels optent pour des activités d'éducation. Le dysfonctionnement se produit lorsque l'arrimage des attentes des employés et des besoins institutionnels devient impossible ou lorsqu'on ne satisfait pas les besoins de formation requis pour continuer à rencontrer les exigences de son poste de travail.

Ce dysfonctionnement peut avoir diverses conséquences. Mentionnons les suivantes: l'obtention de diplômes qui ne sont pas pris en considération par l'employeur au moment de promotions;

2- l'obtention de diplôme qui ne favorise pas la mobilité souhaitée en raison d'une saturation du marché du travail; 3- l'inadéquation des "compétences" en rapport avec les tâches à effectuer. Cette situation provoque alors des effets négatifs à la fois au niveau des individus et de l'organisation, qui dispose alors d'employés trop qualifiés mais ayant des carences par rapport aux tâches qu'ils ont à effectuer.

Le choix des personnes et/ou entités responsables de gérer les budgets de formation et d'éducation, et de décider des besoins à combler, doit donc se faire à la lumière des critères suivants: capacité de satisfaire à des besoins résultant d'un plan stratégique mis de l'avant par la direction et/ou de changements organisationnels majeurs; 2- capacité de satisfaire aux besoins reliés aux tâches (à l'entrée, lors de modifications et lors de transitions dans le cheminement de carrière); 3- capacité de faciliter l'orientation de carrière des individus en harmonie avec la demande de travail de l'organisation; 4- capacité de faciliter le développement des individus. Ajoutons que les solutions choisies devraient permettre de satisfaire à des besoins différents selon les unités administratives et les corps d'emploi, si l'on veut que la formation exerce une des fonctions fondamentales de la gestion des ressources humaines qui est d'harmoniser les individus et le travail.

système doit contenir l'information requise sur les emplois et les individus.

Comme le mentionne Foucher (1988), la deuxième signification que peut prendre le terme intégré a trait à l'insertion de la formation et de l'éducation à un plan de développement organisationnel. Selon Larouche (1984), cette forme d'activité cherche à mettre sur pied différents systèmes intégrés qui vont améliorer les possibilités d'adaptation aux changements, par exemple, en raison d'une collaboration plus étroite entre les unités administratives ou d'un traitement plus efficace des conflits.

Le développement organisationnel, selon l'approche que l'on privilégie, peut être conçu comme une façon d'effectuer la formation et impliquer des formes d'action plus traditionnelles. Entrer dans le débat entre développement organisationnel et formation dépasse le cadre de notre mandat; Bélanger, Petit et Bergeron (1983) et Larouche (1984) entre autres fournissent des précisions à ce chapitre.

Enfin, la formation et l'éducation peuvent servir à supporter une stratégie de gestion, en aidant, par exemple les individus et les groupes à développer les connaissances et les habiletés requises par cette dernière.

Ces trois façons de concevoir l'intégration de la formation constituent un moyen pour assurer que cette dernière ait des contributions à long terme pour l'organisation en favorisant l'atteinte de plans et d'objectifs qui ont trait au fonctionnement de cette dernière. Il importe donc qu'une politique fournisse des précisions sur les choix qui sont posés en matière

d'activités intégrées de formation et d'éducation.

2.2.4 Qui détermine les besoins de formation?

Une politique de formation devrait aussi comporter de précisions sur les personnes responsables de déterminer les besoins de formation et sur l'importance accordée à cette activité. Foucher (1988, p. 46-47) mentionne que les besoins de formation peuvent être déterminés, par exemple, par les instances suivantes (lesquelles varient selon le type d'activité en cause):

> "- En ce qui concerne les activités de formation et d'éducation personnelles, les personnes concernées sont les mieux placées pour les déterminer;
> - En ce qui concerne l'éducation professionnelle, le besoin peut être déterminé par la personne elle-même ou par le supérieur hiérarchique (ou d'autres instances). La personne concernée doit cependant avoir part à la décision (à moins qu'il ne s'agisse de conditions d'entrée dans le poste) en raison notamment de l'ampleur de l'investissement qui peut être exigé.
> - En ce qui concerne la formation professionnelle de nature individuelle, le supérieur hiérarchique immédiat est celui qui est le mieux placé pour les déterminer, en collaboration toutefois avec les personnes concernées.
> - En ce qui concerne la formation professionnelle de nature organisationnelle ..., la direction, les cadres supérieurs et le service de formation (s'il y a une entité de cette nature) constituent les instances les mieux placées pour déterminer les besoins."

Comme le mentionne Foucher (1988, p. 47),

> (...) "la nature des besoins conditionne le type d'instance qui est la mieux placée pour déterminer les investissements faits par l'organisation en matière de formation. Le type de personnel en cause constitue un autre facteur pouvant exercer une influence (exemple: les personnes jouissants de beaucoup d'autonomie dans l'exercice de leurs fonctions sont susceptibles d'être plus actives dans la détermination de leurs besoins de formation)."

Déterminer qui effectue l'analyse de besoins (selon le type de

besoins en cause) constitue un moyen pour assurer l'utilisatiopn efficace des fonds affectés à la formation et à l'éducation.

2.2.5 Principes concernant le choix d'encadrements de formation.

Un autre aspect à considérer dans la formulation d'une politique de formation et d'éducation a trait au choix d'encadrement de formation. Foucher (1988, p. 49 et ss.) distingue quatre grands types de moyen par lesquels la formation peut être donnée: 1- la formation en cours d'emploi (ou "sur le tas") qui peut être diffusée par laboratoire, compagnonnage, supervision et mutation planifiée et stages dans d'autres organisations; 2- les cours ou les sessions de formation qui peuvent être diffusés sous forme "massée ou distribuée" par l'une ou l'autre des sources suivantes: service du personnel, cadres ou autres personnels de l'organisation, institution du réseau scolaire, conseillers internes et autres organisations semblables; 3- les interventions ad hoc qui ont pour but de résoudre des problèmes; 4- le soutien à l'apprentissage autonome. Selon Foucher (1988, p. 50), il importe de formuler des principes sur le choix des encadrements de formation en raison des facteurs suivants: l'utilisation adéquate de certains moyens, les économies d'argent et l'adéquation aux types de besoins de formation à combler.

Foucher (1988, p. 51) mentionne des exemples de principes qui peuvent être formulés en rapport avec les encadrements de formation. Nous rapportons les deux suivants:

> "- Nous reconnaissons l'importance de la formation par supervision en insérant cette fonction dans la description de poste des cadres de l'organisation, en leur fournissant la formation requise pour qu'ils

assument cette responsabilité de façon adéquate, et en incluant cette fonction dans leur évaluation.
- Lors de changement significatifs nécessitant l'acquisition d'habiletés, de connaissances, de comportements ou d'attitudes nouvelles, nous favoriserons la diffusion de sessions de mise à jour lorsque le besoin le justifiera et nous encouragerons les cadres à laisser à leur personnel le temps requis pour maîtriser leurs nouveaux apprentissages."

2.2.6 Enoncés sur l'importance de la formation.

L'élaboraton d'une politique de formation et d'éducation ne peut se concevoir sans que l'organisation se situe sur l'importance qu'elle accorde à ce type d'activités. Foucher (1988, p. 41) mentionne notamment les indices suivants pouvant servir à préciser l'importance qu'une organisation accorde à la formation et à l'éducation: 1- la part du budget total de fonctionnement attribué à ce secteur d'activités (comparativement à d'autres organisations de même nature, par exemple); 2- la qualité de la gestion de ce secteur d'activités; 3- l'exemple que les cadres (supérieur et autres) devraient être prêts à fournir sur leur propre formation et éducation.

2.2.7 Rôles des différentes instances.

Enfin la mise sur pied d'une politique de formation et d'éducation ne peut se concevoir sans que des précisions ne soient fournies sur le rôle des divers agents concernés. Ces derniers sont: les cadres, le service du personnel et les individus eux-mêmes.

Foucher (1988) fournit des précisions sur le rôle des cadres des différents niveaux hiérarchiques en matière de formation et d'éducation. Selon lui, la Direction formule ou entérine la

politique et fournit le budget nécessaire tout en s'assurant de faire connaître les objectifs institutionnels et la stratégie de gestion. Il s'agit pour elle de dicter les orientations qui correspondent aux objectifs institutionnels et aux choix que l'organisation accepte de promouvoir en matière de formation et d'éducation. La Direction devrait aussi servir de modèle en la matière et se soucier formellement de l'évaluation du système de formation et d'éducation.

Le cadre intermédiaire, pour sa part, en plus de servir de modèle à ses employés, doit s'impliquer (collaborer avec des experts-conseils ou effectuer lui-même avec ses employés) dans l'analyse et la détermination des besoins de son secteur de responsabilité. En ce sens, il peut être amené à organiser des activités sur le tas, à diffuser des sessions de formation à ses employés et à contribuer au "suivi" en favorisant l'intégration des nouveaux apprentissages aux tâches. Ce cadre, s'il encourage la formation et l'éducation des employés, doit leur fournir les moyens de suivre les sessions en autorisant des congés, par exemple. A titre de premier responsable du rendement des employés, il doit faciliter l'application des nouveaux apprentissages et ainsi contribuer au "suivi" de la formation. Enfin, il peut collaborer à l'évaluation du système et des activités de formation et d'éducation.

Le service du personnel, comme le mentionne Foucher (1988) doit contribuer à la formulation de la politique et voir à son application. Selon les orientations choisies, ce service peut se voir confier d'autres responsabilités: l'analyse des besoins soit comme spécialiste sur le terrain ou comme conseiller

et formateur auprès des cadres. Il peut se voir confier le soin d'organiser des activités de formation ou devoir trouver les personnes ressources pour les dispenser. Ce service peut gérer le budget consacré à ses activités et devoir les défendre auprès de l'institution. Il peut aussi être l'élément inspirateur pour les activités et leur évaluation.

Enfin, les individus ont la responsabilité d'être conscients de leurs besoins de formation et de s'informer des activités offertes. Ils ont, le cas échéant, à collaborer avec leur supérieur hiérarchique pour effectuer l'analyse de leurs besoins de formation et/ou d'éducation, et à contribuer à l'évaluation des activités auxquelles ils participent. L'importance que les individus accordent à la formation et/ou à l'éducation est au centre de ce problème.

2.2.8 Evaluation du système et des activités de formation et d'éducation.

Enfin, Foucher (1988) mentionne qu'il peut être utile de statuer sur l'évaluation du système et des activités de formation et d'éducation, en raison des apports que peut avoir ce type de tâche.

L'évaluation du programme et des activités est une nécessité pour s'assurer que les besoins identifiés lors de l'analyse sont satisfaits et que les lacunes ne persistent pas. Dvorin (1972) suggère cinq critères pour évaluer des activités de formation. Nous vous en présentons un résumé:

1. réaction des participants sur le contenu de l'activité, son déroulement, sa perception de la personne ressource...

2. qu'est-ce qui a été appris de nouveau?
3. est-ce que l'activité incite les participants à modifier leurs attitudes ou leurs comportements?
4. est-ce que la performance a été améliorée suite à cette activité?
5. en quoi l'activité a t-elle permis d'atteindre des objectifs organisationnels.

2.3 Politique de formation de certains organismes.

Le cadre de référence utilisé pour élaborer la politique de formation et d'éducation à l'UQAM se base sur une autre source d'information, soit les politiques mises de l'avant par divers organismes parapublics et privés.

Les organismes que nous avons contactés il y a environ un an sont: trois universités (Montréal, McGill et Laval) un CEGEP (celui de Bois-de-Boulogne) deux entreprises publiques (STCUM et Hydro-Québec) et une entreprise privée (Gaz Métropolitain). Ces organiastions ont été choisies en vertu d'un ou plusieurs des critères suivants: secteur d'activités semblable à celui de l'UQAM (éducation et services); caractéristiques organiastionnelles ressemblant à celles de l'UQAM (personnels syndiqués); statut semblable (organismes parapublics) ou différent (organismes privés). Ces critères avaient été retenus dans le but d'avoir une gamme d'organisations permettant de fournir une information pertinente et diversifiée.

Etant donné le nombre restreint d'organisations contactées, nous ne présentons les données suivantes qu'à titre indicatif. Celles-ci ont été dégagées à partir des documents écrits que

nous ont remis les organistions rejointes, à la suite d'une analyse de contenu. Nous présentons aussi, dans certains cas, les résultats de rencontres avec un représentant de l'organisation concernée. Mentionnons enfin que nous procéderons dans les paragraphes suivants en traitant nécessairement de chacune des organisations contactées.

A l'Université de Montréal et à l'Université Laval, la situation en matière de formation et d'éducation pour les employés de soutien ressemble beaucoup à celle de l'UQAM. Le budget ainsi que l'existence et que le rôle des comités paritaires sont précisés dans les conventions collectives. Même si dans ces universités les enfants et les conjoints des employés ont des privilèges (remboursement des frais de scolarité) qui n'existent pas à l'UQAM, il demeure qu'il "n'existe globalement que peu de différences entre les programmes de formation professionnelle et culturelle offerts par les deux institutions (UQAM et U. de M.) à leurs personnels cadres et à leurs personnels de soutien" (Bertrand et Foucher, 1986, p. 120 ). A cause de la très grande similitude des ententes de ces deux universités et celle de l'UQAM, nous pouvons émettre l'hypothèse qu'il n'existe pas de différence significative en matière de formation et d'éducation dans ces trois institutions universitaires.

Par contre, il faut mentionner que seule l'Université de Montréal, nous a répondu être en mesure de fournir un document (document que le service du personnel avait déjà en sa possession) présentant certaines caractéristiques d'une politique institutionnelle de formation et d'éducation (annexe I). Ce

document de 1981 semble être demeuré un document de travail et serait encore l'objet de discussions. Donc, officiellement l'U. de M. n'a pas de politique institutionnelle de formation et d'éducation. Nous pouvons retenir de ce document de travail que l'U. de M. reconnaît "l'importance de développer ses ressources humaines afin d'améliorer ou de maintenir la qualité de ses services." Elle veut prioritairement favoriser le développement de ses ressources humaines par des activités liées à l'emploi et par la suite celles qui favorisent l'accès à d'autres postes ou qui répondent aux aspirations professionnelles des employés.

Les moyens prônés par l'U. de M. pour répondre à ces besoins sont "ceux qui, tout en étant les plus économiques, donnent les meilleurs résultats. Il peut s'agir d'activités éducatives structurées (cours, programmes, séminaires, ateliers, cours-maison, etc.)." ou moins structurées (colloques, congrès, stages, visites, etc.)." Toutefois, l'U. de M. à qualité égale, favorise l'activité offerte par l'institution, donc un encadrement local.

L'U. de M. est disposée à assumer l'analyse des besoins, à élaborer des activités ou à aider l'employé à le faire. Des dispositions sont aussi prévues pour autoriser un congé d'étude et pour le paiement des frais liés à la participation d'une activité de formation et d'éducation.

Ce document de travail est silencieux sur plusieurs points: nature des activités gérées par les comités paritaires et par cette politique, rôle du supérieur hiérarchique, gestion de cette politique et du budget qui devrait y être associé, détermination du budget, mise en place de l'analyse des besoins, etc.

Les deux exemples, U. de M. et l'Université Laval, nous permettent de constater que l'UQAM n'est pas la seule université à ne pas avoir de politique institutionnelle de formation et d'éducation et que l'U. de M., qui tente de le faire, semble éprouver des difficultés puisque le document de travail chemine depuis 1981 sans aboutir.

Le cas de l'Université McGill diffère des deux autres universités que nous venons d'examiner. Une des caractéristiques qui la distinguent de ces consoeurs est le fait que seulement 25% des employés de soutien sont syndiqués. En conséquence, l'importance des conventions collectives est moindre tandis que le rôle et le pouvoir de l'employeur sont, en principe, plus étendus.

Toutefois, M. J-C. Provost, chef de la dotation du personnel et formation, nous signalait lors d'une rencontre qu'il existe une forte tendance à l'égalitarisme en matière de conditions de travail et que les conventions collectives ont un impact non-négligeable chez les non-syndiqués. La formation et l'éducation suivent cette règle, comme nous le verrons sommairement.

En effet, les employés syndiqués et non-syndiqués peuvent acheminer une demande au Service des relations humaines pour bénéficier d'une réduction des frais de scolarité pour les "cours sanctionnés par un diplôme/certificat (financés par le Gouvernement)" ou des "cours non sanctionnés par un certificat/diplôme". Dans tous les cas, les cours ou les sessions sont dispensés à l'Université McGill. Premièrement, les cours de type éducation et financés par le Gouvernement sont remboursés mais les heures d'absence au travail sont limitées. Deuxièment, pour

les cours de type formation non-financés par le Gouvernement, la réduction des frais de scolarité varie de 20% à 90% selon l'ancienneté de l'employé; de plus, celui-ci doit négocier avec son supérieur hiérarchique pour effectuer du "travail de rattrappage" pour le temps pris pour les cours durant les heures régulières de travail (Voir annexe J).

Par contre, en cours de discussion, nous avons pu apprendre que depuis peu (environ 2 ans), l'université consacre l'équivalent de deux salaires (le montant précis est gardé confidentiel) pour des activités à l'extérieur de l'institution. Il n'y a pas de politique formelle en ce cas; cette absence s'explique par le fait de vouloir éviter de négocier les termes de ce type de formation.

M. Provost précise aussi que des tentatives ont été amorcées pour former un comité pour élaborer une politique institutionnelle de formation et d'éducation. Ce projet tarde cependant à se réaliser en raison d'absence de volonté institutionnelle de le faire.

D'une part, nous retenons de notre rencontre, que l'approche de cette université face à notre sujet implique une contribution monétaire de l'employé en plus des efforts d'apprentissage à fournir lors de sessions de formation et d'éducation. M. Provost résume cette "philosophie" en ces termes: "nous demandons à nos employés de démontrer leur intérêt dans la formation et l'éducation et nous investissons par la suite".

Enfin, pour impliquer les gestionnaires, M. Provost soulignait le fait que l'Université favorise l'imputabilité. Ils doivent justifier le financement des activités; ils ont même,

[illegible] certains cas, à trouver des sources de financement. De plus, il sont tenus de présenter une évaluation du programme, dans le cas d'activités collectives principalement. Pour financer certaines activités, l'institution songe non seulement à puiser dans son budget mais aussi à obtenir des subventions et se faire verser des droits sur la diffusion de certains programmes conçus à l'Université. Et dernière remarque, l'Université McGill cherche à favoriser l'emploi de ses ressources internes, à condition que ceci ne se fasse pas au détriment de la qualité.

En résumé, les universités rejointes n'ont pas de politique institutionnelle de formation et d'éducation qui ait été formellement adoptée. L'Université de Montréal a entrepris des démarches pour se doter d'une politique et l'Université McGill s'engage dans cette même direction; comme nous avons pu le constater leur approche diffère toutefois.

Le collège Bois-de-Boulogne a répondu rapidement à notre demande de nous fournir la politique institutionnelle de "formation et de développement". Avant de préciser cette dernière, il convient de faire remarquer qu'il n'est pas facile de dissocier ce qui fait partie de la politique institutionnelle de ce qui est contenu dans les conventions collectives des employés de soutien et celle des professionnels. L'entente locale comporte diverses dispositions en matière de "perfectionnement". Nous retrouvons, par exemple, des comités paritaires non décisionnels, mais généralement décisionnels dans les faits. Il y a aussi les disposition sur les budgets consacrés au "perfectionnement"; la gratuité complète des cours suivis au collège est reconnue.

La politique institutionnelle de ce CEGEP (annexe N) reconnaît l'importance du "perfectionnement" pour développer les compétences des salariés et entend stimuler les besoins de "perfectionnement". Pour ce faire, elle encourage, par ordre de priorité, les activités suivantes: celles de courte durée liées directement au travail et, deuxièmement, celles de longue durée menant à un diplôme (pouvant favoriser les promotions et les mutations ou servir à des fins personnelles). Par contre, elle n'apporte pas d'éclairage sur la façon dont les budgets sont alloués, ni sur le rôle des gestionnaires. De plus, elle ne fait aucune mention d'analyse de besoins.

En plus des institutions d'enseignements, nous avons aussi pris contact avec deux organismes parapublics de services, la STCUM et l'Hydro-Québec. Dans un document datant d'environ 1985 (Voir annexe K), la STCUM énonce une politique générale de "développement" pour augmenter la motivation et la satisfaction des employés au travail et pour améliorer l'efficacité administrative des services. Il y est dit que le Service des ressources humaines doit soutenir la STCUM dans son objectif d'efficacité. Selon ce même document, cette société considère que la formation et l'éducation sont des processus permanents et que, vu la diversité des besoins, elle accepte de considérer tous les moyens pour se perfectionner, c'est-à-dire des cours suivis dans le système éducatif québécois, des sessions en milieu de travail, des colloques et des séminaires. La politique reconnaît que le "développement" peut être encouragé par un supérieur, mais elle considère que la démarche est au premier chef personnelle et elle énonce le respect de l'individu tout en

lui offrant un support-conseil. Pour que la politique de "développement" puisse se concrétiser en activités, l'administration de la STCUM précise son intérêt pour le "développement" du personnel et remet la responsabilité de la mise en oeuvre de la politique à son service des Ressources humaines. Le document précise que les responsabilités de ce service sont "élargies afin qu'il devienne un instrument plus efficace de soutien aux objectifs de la STCUM en lui fournissant une main-d'oeuvre qualifiée, satisfaite, motivée et en continuel développement". La politique énonce la volonté à l'effet "le contrôle des actions de développement et des activités de formation demeure une responsabilité de gestion". Le texte se termine sur une liste de politiques connexes à celle du développement. Mentionnons, à titre d'exemple, une politique de remboursement des frais de scolarité, de congé formation, d'évaluation du potentiel et de congé sabbatique.

Cette politique ne précise pas les modes de financement des activités, le rôle des gestionnaires en matière d'évaluation des besoins et ne fait aucunement mention du contrôle et de l'évaluation des programmes.

L'Hydro-Québec est le deuxième organisme parapublic que nous avons rejoint. La politique que nous avons pu obtenir concerne le "Groupe exploitation" (Voir annexe L). Celle-ci est centrée exclusivement sur des activités de formation liées au travail et le plus "près possible de l'action". Elle identifie clairement la raison d'être de la politique, soit la compétence technique du personnel, et les types d'activités privilégiées, soit la formation initiale, les mises à jour et le perfectionnement.

L'employé doit être impliqué dans l'identification des besoins de formation, les solutions et l'évaluation de l'activité dispensée. La politique insiste sur le fait que la formation doit surtout s'effectuer en milieu de travail avec principalement des formateurs permanents compétents de l'entreprise. La formation peut être collective ou même individuelle, mais doit toujours être adaptée aux besoins. La politique identifie la personne responsable de l'implantation dans la haute administration et celle(s) chargée(s) de son application. Le document se termine sur une liste de directives découlant de la politique: partage des responsabilités des intervenants; utilisation des ressources pour réaliser des activités de formation et application des différents programmes de formation technique.

La politique que nous venons de décrire couvre la majorité des aspects suggérés par le cadre de référence. Les aspects non-précisés dans la politique sont annoncés comme faisant partie de directives. Nous pouvons de ce fait émettre l'hypothèse que les points contenus dans ces directives ont un effet moindre sur l'orientation que ceux mentionnés dans la politique.

Gaz Métropolitain, entreprise du secteur privé, ne semble pas posséder de politique formelle de formation (pour ses techniciens et employés de bureau) au sens où nous l'avons décrite. Toutefois, M. Jean-Pierre Raymond, responsable de la formation au Centre de Formation, précise que la formation dispensée vise "un certain équilibre entre une considération pour l'efficacité, le rendement et la productivité des ressources humaines et une considération pour leurs besoins, leurs attentes et leur développement personnel" (Voir annexe M).

L'entreprise a un centre de formation comptant une dizaine de personnes. Il est intéressant de noter que cette dernière "juge efficace qu'environ 1% du nombre d'employés soit continuellement en formation". Une très brève conversation avec M. Raymond nous a permis de constater que Gaz Métropolitain fait presqu'exclusivement de la formation initiale, de la mise à jour et du perfectionnement. Il faut constater qu'il s'agit d'activités de courte durée axées sur l'emploi, comme c'était le cas à l'Hydro-Québec.

En résumé, la politique de formation et d'éducation dans le milieu universitaire et des CEGEP n'existe pas officiellement. Dans le secteur parapublic, nos exemples (Hydro- Québec et STCUM), ont des politiques plus articulées tandis que Gaz Métropolitain, entreprise privée, possède un important service de formation mais ne semble pas posséder de politique écrite en la matière. Le tableau F, nous permet d'avoir une vue d'ensemble de ces "politiques". De plus, nous y avons ajouté deux autres CEGEP, soit Ahunsic et Montmorency.

TABLEAU F

Politiques institutionnelles de certaines organisations. RÉSUMÉ.

| Organisation / CRITÈRES | Universitaire | Collégiale | | | | Parapublique privée | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | U. de M. | Laval | Ahuntsic | Montmorency | Bois-de-Boulogne | STCUM | Hydro | Gaz Métr |
| Convention collective avec comités paritaires décisionnels et budget. | oui | oui | oui/non | oui/non | oui/non | non | non | non |
| Politique institutionnelle | Ébauche | non | non | Oui, personnel de gestion et procédures seulement pour les professionnels | | | | |
| Importance de la formation | oui | | | oui | oui | | | |
| Buts et objectifs | Favoriser le développement des ressources humaines en fonction de la qualité des services | | | Amélioration du rendement, épanouissement personnel et avancement. | Développer les compétences des salarié-es et stimuler les besoins de perfectionnement | | | |
| Types d'activités | 1 formation<br>2 éducation | | | 1 formation<br>2 éducation | 1 cours, stages, colloques... direr liées aux tâches et activités permettant l'enrichissement des tâches<br>2 Cours visant l'obtention d'un diplôme en vue d'une promotion ou d'une mutation ou pour fin personnelle | | | |
| Qui fait l'analyse des besoins? | | | | | | | | |
| Qui gère la politique? | | | | | | | | |
| Comment se fait l'attribution des fonds | Convention collective | | | Convention collective | Convention collective | | | |
| Rôle du gestionnaire | | | | | | | | |
| Évaluation des activités. | | | | | | | | |

2.4 Conclusion.

Ce chapitre nous a permis de définir la terminologie utilisée dans le cadre de ce travail; de nous doter d'un cadre de référence favorisant la formulation d'une politique institutionnelle de formation et d'éducation; de situer le rôle de la formation à l'intérieur de la gestion des ressources humaines et d'identifier certains éléments de cette dernière dignes d'intérêt dans le cadre de nos préoccupations. Notre recherche s'est achevée avec l'étude de certaines organisations vues sous l'angle de la formation et de l'éducation, dans le but précis d'analyser leur politique en la matière.

Aux aspects mentionnés dans le cadre de référence formulé dans ce chapitre, les politiques des organisations consultées nous amènent à ajouter ce qui suit: 1- considérer le fait de payer la totalité ou une partie seulement des frais de formation encourus par les individus; 2- distinguer les activités de groupe (pour un service ou une partie de ses employés) des activités individuelles.

Avant d'aborder la formulation d'une politique pour l'UQAM, il nous faut vérifier les croyances, la culture institutionnelle et la volonté des gestionnaires par rapport à différents aspects liés à la formation et à l'éducation. En effet, le prochain chapitre vise à vérifier le contenu des composantes de la politique à formuler afin de nous assurer que nos propositions correspondent aux aspirations et aux modes de fonctionnements de l'UQAM.

# 3. CADRE METHODOLOGIQUE: CUEILLETTE ET INTERPRETATION DES RESULTATS.

## 3. CADRE METHODOLOGIQUE: CUEILLETTE ET INTERPRETATION DES RESULTATS.

Pour nous aider à formuler une politique de formation et d'éducation, nous avons réalisé une consultation qui s'est divisée en deux étapes. La première a consisté en des entrevues de type semi-structuré effectuées auprès des vice-recteurs. La seconde a été faite par questionnaire auprès de quelques cadres, et a été suivie d'une rencontre nous permettant d'aller chercher un complément d'information. Après avoir présenté les résultats de ces consultations, nous ferons, en guise de conclusion, une comparaison des résultats pour souligner certains problèmes liés à la formulation de la politique de formation et d'éducation.

### 3.1 Entrevues avec les vice-recteurs.

Tous les cadres supérieurs de l'UQAM considèrent que la formation et l'éducation sont nécessaires à l'institution et que l'adoption d'une politique forcerait la communauté universitaire à prendre conscience de ce fait et à poser des questions sur l'orientation à donner à ce secteur d'activités. Ils définissent une politique comme un guide précisant les objectifs généraux et spécifiques, mais réalisables. Selon eux, elle est à l'origine des programmes et les procédures viennent compléter la politique et permettre de la rendre "opérationnelle".

Pour vérifier l'intégration de cette politique à la gestion des ressources humaines, nous avons vérifié la possibilité de l'associer à un plan de carrière. Trois des quatre vice-recteurs croient qu'effectivement, la politique devrait être complétée par un plan de carrière. Un d'entre eux s'oppose à cette hypothèse puisque c'est l'institution qui se donne un outil pour

rencontrer ses objectifs. En ce sens, le plan de carrière est indépendant de la politique de formation. Les vice-recteurs ont aussi fait remarquer à plusieurs reprises au cours des entretiens que la politique doit être souple et orientée vers les besoins institutionnels tout en laissant place aux objectifs personnels.

Selon eux, le rôle des cadres ne pose aucune difficulté. La responsabilité de faire l'évaluation des besoins leur revient. Un des vice-recteurs signalait qu'il désirait être associé au processus. Un seul vice-recteurs reconnaît que les cadres peuvent avoir besoin d'une formation de base aux techniques d'identification des besoins. Enfin, les vice-recteurs insistent sur l'évaluation des activités et croient que la politique doit de façon non équivoque prévoir une évaluation et une révision des programmes.

Notre entrevue se terminait sur une question délicate, puisqu'à l'époque les négociations avec le SEUQAM piétinaient. Elle visait à connaître la perception des vice-recteurs par rapport, d'une part, à l'introduction d'une politique institutionnelle et, d'autre part, en fonction des rôles des comités paritaires et du service du personnel. Leur réponse est sans équivoque. D'une part, les comités paritaires doivent réorienter leur démarche pour donner plus de place aux besoins institutionnels. D'autre part, le service du personnel doit demeurer un agent actif en matière de formation et d'éducation et chercher à mieux répondre aux besoins institutionnels.

En résumé, cette consultation nous permet de croire que la direction de l'UQAM accorde beaucoup d'importance à la formation

et à l'éducation mais désire que les objectifs institutionnels soient privilégiées dans la politique. Il ressort aussi de ces entrevues que les comités paritaires sont perçus comme des partenaires de plein droit dans le processus et que la direction est consentante à les associer progressivement aux objectifs institutionnels. Maintenant que les résultats de la négociation avec le SEUQAM sont connus, nous sommes plus en mesure d'évaluer l'impact de ces commentaires puisque les activités de courte durée liées aux tâches font l'objet d'une clause particulière dans la convention, et que de ce fait, le comité UQAM-SEUQAM participe, plus qu'auparavant, aux objectifs institutionnels.

3.2 Consultation des cadres.

Dans un premier temps, nous examinerons les résultats des consultations des cadres à l'exclusion de ceux du service du personnel. En deuxième lieu, nous procéderons à la même démarche avec le groupe de cadres du service du personnel. Troisièmement, nous établirons des parallèles entre les réponses de ces deux groupes pour chercher à identifier les points de vue ou à les comparer. Le questionnaire et les résultats sont présentés à l'annexe D, tandis que les commentaires ou remarques formulés par les cadres sur les différentes questions sont intégrés à ce texte.

3.2.1 Cadres, sauf ceux du service du personnel.

Ces consultations démontrent que, unanimement, les cadres croient en la nécessité de la formation et de l'éducation à l'UQAM. Ainsi, ils considèrent que la politique doit inclure des mécanismes qui assurent le financement des activités qui en découleront. De plus, ils s'accordent, dans le contexte d'une politique institutionnelle, pour donner beaucoup d'importance aux activités de courte durée liées aux tâches, principalement au perfectionnement et à la mise à jour, et très peu à l'amélioration de la culture générale des employés. En effet, les activités de courte durée représentent 70% sur l'échelle des priorités. Parmi celles-ci, on compte le perfectionnement (32,9%), la mise à jour (25,5%) et la formation initiale (11,6%).

La raison d'être de la politique serait la motivation du personnel et l'atteinte des objectifs institutionnels. Pour dispenser les activités, les cadres consultés ne sont pas favorables à inscrire dans la politique que l'institution, à compétence égale, privilégie des formateurs de l'UQAM. Les raisons qui militent en faveur de cette prise de position sont: le choix du formateur est trop important pour imposer une telle contrainte, les idées nouvelles viennent souvent de l'extérieur et toutes les spécialités ne sont pas représentées à l'UQAM. Pour qu'ils puissent bien évaluer les besoins de formation l'institution devrait leur donner une formation. Enfin, ils considèrent qu'un système d'évaluation du personnel permettrait de mieux connaître les employés, leurs tâches et leurs lacunes en fonction du rendement escompté.

Nous leur avons aussi posé des questions ayant trait à l'élaboration et à la gestion de la politique. Lorsque nous leur demandons qui devrait élaborer la politique institutionnelle de formation et d'éducation, les cadres optent, premièrement, pour un comité spécial et, deuxièmement, pour le service du personnel en consultation avec les gestionnaires. Ils écartent les comités paritaires et les vice-recteurs. Donc dans les deux options retenues, nous pouvons considérer que la consultation revient comme moyen à mettre de l'avant pour aider à la formulation de la politique. Quant à savoir s'il faut élaborer une politique ou plusieurs politiques, le résultat de la consultation et surtout des entretiens qui ont suivi démontrent que les cadres favorisent une politique pour les employés de soutien qui tiendrait compte des différents groupes qui existent parmi ces employés et qui leur assurerait une part équitable des avantages de la politique. Quant à inclure ou non les employés à statut particulier les avis sont partagés mais légèrement favorable à les intégrer (avec des réserves qui les limiteraient aux activités de formation liées aux tâches). Les cadres n'ont pas d'objection à être inclus dans cette politique mais n'y voient pas d'avantage. Le personnel enseignant est exclu de cette politique, car il possède la sienne; de plus, la culture de ce groupe ne permettrait pas leur intégration à une politique générale.

Selon les cadres consultés, la gestion de cette politique devrait être assurée par le service du personnel de préférence aux comités paritaires et aux services et départements concernés. Les rencontres ont démontré que "gestion" signifie, dans

l'esprit des cadres, la mécanique de réception et de vérification des demandes de "perfectionnement", le "suivi" des dossiers, etc. Par contre, ils considèrent que le gestionnaire du service demandeur est le mieux placé pour accepter et "prioriser" les demandes; le service du personnel, les vice-recteurs et les comités paritaires concernés suivent dans l'ordre.

L'octroi des budgets se ferait par un comité spécial ou le service du personnel. Les comités paritaires concernés et le gestionnaire du service demandeur sont écartés car il faut une vue d'ensemble des demandes et du budget pour procéder aux attributions. La volonté des cadres de voir intervenir les vice-recteurs à ce niveau est mitigée. Il est toutefois très claire que les gestionnaires favorisent la pertinence des demandes pour permettre de trancher entre plusieurs d'entre elles lorsque les sommes disponibles exigent de faire un choix.

En ce qui concerne le moment propice de l'année pour préparer, colliger et "prioriser" les demandes, les cadres optent pour deux hypothèses: un moment spécifique à préciser ou au moment du plan annuel du service. Les cadres refusent d'intégrer cette démarche à celle du processus budgétaire car ce problème serait noyé parmi trop de préoccupations et ne recevrait pas l'attention qu'il mérite. La dernière option, celle du plan triennal, est écartée parce qu'elle est jugée trop éloignée des préoccupations à court terme. Mais le plan pourrait être l'occasion de soumettre des projets de "rattrapage" qui exigent une intervention sur plusieurs années. Ainsi, une fois reconnus officiellement, ces derniers feraient l'objet d'une

intervention spéciale sur quelques années.

Selon les cadres, l'analyse des besoins est une responsabilité qui leur revient mais ils ont besoin d'une formation pour l'assumer correctement. L'importance accordée à cette analyse est confirmée par le fait que les cadres exigent que l'on vérifie que celle-ci a été faite. Pour effectuer cette vérification, les cadres favorisent le service du personnel mais il est suivi de très près par le comité spécial et les vice-recteurs concernés.

Le problème de structure et de responsabilité du personnel de soutien dans les secteurs académiques, nous a amené à demander aux cadres qui devait fixer les priorités en matière de formation et d'éducation dans les départements, les modules et les familles? Les résultats de la consultation sont cependant peu concluants. Ils sont légèrement favorables au service du personnel dans les deux premiers cas et aux vice-doyens dans le cas des familles.

Lors de nos rencontres avec les cadres, nous avons, en plus de vérifer leur compréhension des questions et le sens des réponses apportées, posé à tous les "répondants", quelques questions non prévues dans le questionnaire. La première voulait vérifier si les personnes consultées considèrent que la formation dispensée dans le cadre des programmes de santé et sécurité au travail devait être assumée par la politique institutionnelle. Cette consultation nous révèle qu'une majorité de gens croit que ce devrait être le cas, mais fait ressortir le fait que beaucoup ne savent pas qu'il peut y avoir de la formation nécessaire dans ce contexte. Quant au rôle du service du

personnel, tous les cadres consultés s'accordent à dire qu'il doit jouer un rôle de service-conseil en ce qui concerne cette politique. Nous avons aussi posé une question qui a trait au "comité spécial". Elle visait à savoir si ce comité devait être sous la responsabilité du service du personnel. Il en ressort que ce devrait être sous celle d'un vice-recteur.

En résumé, la consultation de ce premier groupe de cadres confirme l'importance de la formation et de l'éducation, et réserve une place prépondérante aux activités de courte durée liées aux tâches, soit la formation professionnelle. Il faut aussi souligner le fait que s'ils croient à l'importance de l'analyse des besoins, ils ne se considèrent pas en mesure d'assurer cette tâche sans une formation spéciale et ils croient qu'un système d'évaluation du personnel viendrait aider leur démarche.

Sur le plan budgétaire, les cadres veulent retrouver dans la politique certains mécanismes pour assurer le financement du système de formation. Mais la consultation révèle des problèmes au niveau de l'attribution budgétaire, car il ne se dégage pas de tendance incontestable.

En ce qui concerne le rôle des supérieurs hiérarchiques, en plus de l'analyse des besoins, ils se voient confier la responsabilité de fixer les priorités parmi ses demandes et de s'assurer que les activités organisées répondent aux besoins.

Le questionnaire et l'entretien ont fait ressortir divers problèmes entourant le rôle du comité spécial et des vice-recteurs. Ces derniers sont écartés de plusieurs points: la gestion de la politique et l'octroi des budgets, par exemple, mais l'un

d'entre eux pourrait se voir confier la responsabilité du comité spécial. Nous émettons l'hypothèse que les cadres ont de la difficulté à situer le rôle des vice-recteurs dans le contexte de cette politique par crainte d'une trop grande centralisation des décisions. Ils hésitent aussi à prendre en mains les destinés de la politique, car ils renvoient les problèmes à un comité spécial ou au service du personnel.

Nous allons maintenant vérifier auprès des cadres du service du personnel les résultats à ce même questionnaire. L'entretien qui a eu lieu s'est déroulé en présence de tous les répondants et a donné lieu à des échanges intéressants.

3.2.2 Cadres du service du personnel.

Tous les cadres du service ont répondu au questionnaire et ont participé à la rencontre organisée sur le sujet. Le rôle important exercé par le service en matière de gestion des ressources humaines et tout particulièrement en ce qui concerne la formation et l'éducation pour le personnel de soutien justifie cette consultation.

Les premières questions sur l'importance de la formation et de l'éducation, de même que sur l'existence d'un mécanisme pour assurer le financement des activités et sur le bien-fondé d'un système d'évaluation du personnel, récoltent l'unamité des participants. Toutefois, la question relative à l'établissement de critères pour déterminer des priorités est contestée car, pour plusieurs personnes, il s'agit là de procédures et non de politiques. Malgré la réponse précédente, une majorité de répondants croit que la politique doit permettre de satisfaire

des demandes ad hoc dans un délai très court.

Les mises à jour (40%) sont de loin favorisées par les cadres du service du personnel dans le contexte d'une politique institutionnelle. Le perfectionnement vient en deuxième lieu avec 22% suivi, dans l'ordre, du recyclage (12%), de la formation initiale (10%), de l'éducation personnelle (8%) et enfin du perfectionnement professionnel (6%).

La raison-d'être de la politique doit être de favoriser l'atteinte des objectifs institutionnels, puis en deuxième lieu la motivation et le rendement des employés. Le développement de carrière vient en dernier lieu, loin derrière la satisfaction au travail.

Le service du personnel, en consultation avec les gestionnaires, se considère le mieux placé pour définir ou élaborer la politique. Le comité spécial se classe deuxième tandis que les vice-recteurs sont considérés comme étant les moins bien placés pour répondre à ce mandat. Les cadres de ce service considèrent que la politique institutionnelle doit être unique avec des points spécifiques pour les catégories d'employés de soutien. Les cadres, et surtout les enseignants, devraient être exclus de cette politique. Il faut remarquer que c'est à l'unanimité que les cadres acceptent d'inclure les employés à statut particulier dans cette politique.

La question 6, qui portait sur les modes d'assistance pour l'analyse des besoins, la "priorisation" des besoins et les formes d'autorisation d'une demande, a suscité la controverse. Le sujet de celle-ci est la distinction à faire entre politique et procédure. La discussion nous a permis de clarifier le fait

que la politique contiendrait les orientations à suivre et que les procédures les traduiraient en termes plus concrets et "opérationnels". La crainte des cadres du service réside dans le fait de donner à la politique des lignes de conduite rigides et difficiles à faire modifier. En effet, ils considèrent que cette politique doit être adoptée par la direction et, de ce fait, toute modification peut exiger des délais fort longs. Cet aspect éclaici, tous s'accordent pour dire que la politique doit donner les grandes lignes qui vont permettre de développer les procédures.

La gestion de la politique reviendrait, selon les personnes consultées, au service du personnel. La discussion nous a permis de voir que cette gestion pourrait se faire en collaboration avec un comité spécial ou avec les services concernés. Quant à intégrer à la gestion les comités paritaires, les opinions varient. La discussion se termine avec un accord sur le fait que les comités devraient être consultés à propos de la politique. De plus, ce service considère qu'il est le mieux placé pour "prioriser" les demandes mais il est suivi de très près par les gestionnaires du service demandeur. Suivent ensuite, dans l'ordre, les vice-recteurs concernés, le comité spécial et, bon dernier, les comités paritaires concernés.

A la question demandant qui est le mieux placé pour faire les attributions budgétaires, le comité spécial et le service du personnel se partagent le premier et le second rang. Toutefois, le comité spécial obtient le premier rang avec des pointages qui vont de 1 à 4 (1 étant le pointage le plus fort) mais qui se concentrent entre 1 et 2. Les résultats en faveur du service du

personnel varient eux aussi entre 1 et 4 mais se concentrent entre 1 et 3. Il faut donc faire remarquer que cette réponse peut renfermer un certain désaccord sur le rôle du service du personnel en matière d'attribution budgétaire. Par contre, tous s'accordent à dire que l'attribution budgétaire doit s'effectuer en fonction de la pertinence des demandes.

Le résumé (tableau 6) qui suit permet de comparer les résultats des deux groupes de cadres. Nous devons remarquer principalement que les différences se retrouvent dans les rôles que les différents intervenants seraient appelés à remplir dans le contexte d'une politique de formation et d'éducation. Ainsi, il est évident qu'il n'y a pas de concensus sur qui doit gérer les budgets et fixer les priorités... Il en est de même des mécanismes budgétaires. Mais à regarder attentivement le tableau qui suit, il est facile de constater que les écarts - le rang - ne sont pas énormes. Souvent le premier choix d'un groupe est le second de l'autre, et inversement pour l'autre item.

### 3.3 Conclusion.

Ces consultations nous ont permis de constater que les cadres supérieurs et les cadres étaient favorables à doter l'institution d'une politique de formation et d'éducation. Les résultats des différentes rencontres nous permettent aussi d'affirmer que cette politique devra faire l'objet d'une consultation avant son adoption, conformément à l'esprit démocratique qui règne dans l'institution. Il n'y a pas de désaccord majeur entre les diverses personnes consultées, soit les vice-recteurs et les cadres, sauf sur le rôle des comités

Resume des resultat du questionnaire soumis aux cadres.

TABLEAU 6

| no. | THEMES | CADRES | CADRES DU SERVICE DU PERSONNEL |
|---|---|---|---|
| 0 | Importance de la formation et de l'education | 10 sur 10 = oui | 5 sur 5 = oui |
| 0.1 | Mecanisme pour le financement | 10 sur 10 = oui | 5 sur 5 = oui |
| 0.2 | Evaluation du personnel | 9 sur 10 = oui | 5 sur 5 = oui |
| 0.3 | Formateurs de l'UQAM | 2 = oui; 7 = non | 3 = oui; 2 = non |
| 1.1 | Etablir des priorites - criteres. | 10 sur 10 = oui | 3 = oui; 2 = non |
| 1.2 | Demandes ad hoc avec reponses rapides | 10 sur 10 = oui | 4 = oui; 1 = non |
| 2 | Types de formation et d'education. (Resultat moyen) | Perfectionnement 12.9%<br>Mises a jour 25.5%<br>Recyclage 13.1%<br>Perfectionnement professionnel 11.6%<br>Formation initiale 11.6%<br>Education personnelle 5.7% | Mises a jour 40%<br>Perfectionnement 22%<br>Recyclage 12%<br>Formation initiale 10<br>Education personnelle 6%<br>Perfectionnement professionnel 6% |
| 3 | Raison d'etre de la politique. (1 est le meilleur resultat) | Motivation et rendement 1.6<br>Atteinte des objectifs institutionnels 1.8<br>Satisfaction au travail 2.8<br>Developpement de carriere 3.9<br>Le recul face aux taches | Atteinte des objectifs institutionnels 1.4<br>Motivation et rendement 2.2<br>Satisfaction au travail 2.6<br>Developpement de carriere 4 |
| 4 | Qui elabore la politique? (1 est le meilleur resultat) | Comite special 1.4<br>Service du personnel + questionnaires 1.9<br>Service du personnel 3.3<br>Vices-recteurs-trices 4.5 | Service du personnel + questionnaires 1.8<br>Comite special 2.6<br>Service du personnel 3.2<br>Vices-recteurs-trices 4.6 |
| 5 | Politique unique avec des particularites pour chacun des groupes. | oui<br>(Question mal interpretee par les repondants.)<br>Le resultat exprime est celui transmis lors des rencontres. | |
| 6 | Politique contient des mecanismes: | | |
| | analyse des besoins | 10 sur 10 = oui | 3 = oui; 2 = non (procedures) |
| | priorisation des besoins | 10 sur 10 = oui | 5 sur 5 = oui |
| | autorisation | 10 sur 10 = oui | 2 = oui; 3 = non (procedures) |

Le questionnaire complet: annexe 0

Resume des resultat du questionnaire soumis aux cadres.

TABLEAU 6

| NO. | THEMES | CADRES | CADRES DU SERVICE DU PERSONNEL |
|---|---|---|---|
| 7 | (Qui sere la politique/ (l est le meilleur resultat) | Service du personnel 1.9<br>Comite special 2.2<br>Service ou departement concerne 2.9<br>Comite paritaire concerne 2.9 | Service du personnel 1.4<br>Comite special 2.4<br>Comite paritaire concerne 3.4<br>Service ou departement concerne 4 |
| 8 | (Qui accepte de "prioriser" les demandes/ (l est le meilleur resultat) | Gestionnaire du service demandeur 2.1<br>Comite special 2.5<br>Service du personnel 2.9<br>Vice-recteur-trice concernee 3.7<br>Comite paritaire concerne 3.7 | Service du personnel 2.6<br>Gestionnaire du service demandeur 2.8<br>Vice-recteur-trice concernee 3<br>Comite special 3<br>Comite paritaire 5.25 |
| | (Qui attribue les budgets/ (l est le meilleur resultat) | Comite special 1.9<br>Service du personnel 2<br>Vice-recteur-trice concernee 2.9<br>Comite paritaire concerne 3.2<br>Gestionnaire du service demandeur 3.4 | Comite special 2<br>Service du personnel 2.4<br>Vice-recteur-trice concernee 2.75<br>Gestionnaire du service demandeur 3.25<br>Comite paritaire concerne 5.25 |
| 9 | Attribution des budgets au prorata du nombre d'employes-es par service | 1 | 0 |
| | au prorata du cout des demandes par services | 0 | 0 |
| | en fonction de la pertinence des demandes | 8 | 5 |
| | selon l'ordre d'arrivee des demandes | 0 | 0 |
| | Autre: au prorata du nombre d'employes-es dans le service et ensuite selon la pertinence des demandes | 1 | |
| 10 | Repartition des sommes en enveloppes budgetaires (l est le meilleur resultat) | par activites et par services 1.8<br>par service 2<br>par activites 2.2 | par activites 1.8<br>par activites et par services 2<br>par service 2.2 |

Le questionnaire complet: annexe O

Resume des resultat du questionnaire soumis aux cadres.

TABLEAU 6

| NO. | THEMES | CADRES | CADRES DU SERVICE DU PERSONNEL |
|---|---|---|---|
| 11 | Service pour besoin urgent | 6 = oui; 2 = non | 5 sur 5 = oui |
| 12 | Cadre de preparation des demandes (1 est le meilleur resultat) | Plan annuel du service 1.8<br>Un moment specifique 1.8<br>Preparation budgetaire 2.6<br>Plan triennal 3.8 | Preparation budgetaire 1.6<br>Plan annuel du service 2<br>Un moment specifique 2.6<br>Plan triennal 3.8 |
| 13 | L'analyse des besoins est une responsabilite des cadres<br><br>SI NON | 7 = oui; 1= non<br><br>Service du personnel et le comite special | 4 = oui; 1 = non<br><br>Service du personnel |
| 14 | Verifier que l'analyse a ete faite<br><br>SI OUI<br>Qui verifie que l'analyse a ete faite (1 est le meilleur resultat) | 8 = oui<br><br>Service du personnel 2.1<br>Comite special 2.2<br>Vice-recteur-trice 2.3<br>Comite paritaire 3.6 | 4 = oui<br><br>Vice-recteur-trice 1<br>Service du personnel 2.2<br>Comite special 3<br>Comite paritaire 3.8 |
| 15 | Qui fixe les priorites dans les departements:<br>directeur<br>Service du personnel<br>autre<br><br><br>modules:<br>directeur<br>Service du personnel<br>autre<br>familles:<br>vice-doyen-ne<br>Service du personnel | <br><br>4<br>5<br>1 = Service du personnel en consultation avec le directeur ou une autre personne du departement<br><br>4<br>5<br>idem au cas precedent.<br><br>5<br>4 | <br><br>4<br>1<br><br><br><br>1<br>1<br>3 = Vice-doyen-ne<br><br>4<br>1 |

Le questionnaire complet: annexe O

paritaires et sur la centralisation ou la décentralisation des budgets.

Examinons premièrement le rôle des comités paritaires en précisant qu'une dimension importante est constamment sous-entendue dans ce texte, dans le questionnaires et dans les discussions. Il s'agit de la distinction entre les activités soumises aux comités paritaires et celles qui incombent au "budget institutionnel". Les réponses au questionnaire permettent de constater que les comités paritaires sont écartés de la formation et de l'éducation axées vers les objectifs institutionnels. Les répondants les placent parmi leurs derniers choix. Or, la convention collective du SEUQAM, signée à la fin de 1987, remet à ce comité la responsabilité des activités de courte durée liées à la tâche.

Il s'agit là d'un changement majeur qui va avoir un impact certain sur la culture institutionnelle et syndicale. Il demeure cependant que nos consultations indiquent que la politique institutionnelle devrait principalement privilégier les mises à jour, le perfectionnement et le recyclage alors que ce ne sont pas là les activités qui figurent en tête de liste des demandes acceptées par les comités paritaires. Nous avons énoncé tous les éléments qui nous permettent de croire que la dernière convention collective du SEUQAM, en matière de "perfectionnement", va permettre une croissance du nombre d'activités de formation professionnelle dans les limites de la convention et des contraintes d'un comité bipartite avec des membres d'idéologies différentes.

Examinons maintenant le deuxième point litigieux, soit celui des budgets pour la formation et l'éducation. Ces derniers doivent-ils être centralisés ou décentralisés? En ce qui concerne les budgets prévus dans les ententes collectives, ils sont centralisés confiés aux comités paritaires et doivent demeurer centralisés en raison de la nature des activités qui leur sont confiées. Toutefois, le problème se pose pour le "budget institution. La consultation met en évidence un certain désaccord. En effet, les cadres du service du personnel optent pour une enveloppe budgétaire par activité tandis que les autres cadres mettent cette solution en dernier et favorisent des enveloppes par activité et par service. Les cadres du service du personnel sont par conséquent plus favorables à la centralisation tandis que les autres choisissent la décentralisation ou l'identification des enveloppes selon les unités bénéficiaires. Toute cette problématique s'inscrit dans le cadre d'une vaste réflexion amorcée à l'UQAM depuis plus d'un an. Bertrand (1987) parle de la centralisation poussée de l'UQAM et le recteur Corbo (1988) propose une solution de réforme des structures du secteur académique qui veut, entre autres, palier à ce problème. Les hésitations que nos consultations révèlent face aux rôles des vice-recteurs est probablement un effet de ce malaise.

Pour terminer cette conclusion, nous aborderons la problématique du "budget institutionnel de perfectionnement" qui s'ajoute aux sommes consacrées au perfectionnement. Ce dernier devra-t-il permettre d'accroître les possibilités de formation professionnelle et de recyclage, malgré les sommes disponibles par les comités paritaires? Le "budget institutionnel" doit-il

se limiter aux activités non satisfaites par les budgets des comités paritaires, c'est-à-dire celles liées aux programmes de santé et sécurité au travail et de pré-retraite, par exemple? Doit-on intégrer cette politique à une politique de gestion des ressources humaines? La politique institutionnelle doit-elle départager les activités entre celles assumées par les comités paritaires et celles imputées au "budget institutionnel"? Ne devrait-on pas donner toutes les responsabilités de formation et d'éducation aux comités paritaires? C'est à ce niveau que se situe l'ambiguité du "perfectionnement".

Il demeure que tout employeur doit se donner une marge de manoeuvre. Il est le premier responsable du personnel et des objectifs institutionnels; il doit donc être en mesure d'agir pour harmoniser les deux. En ce sens, il doit y avoir un "budget institutionnel" que nous désignerons maintenant sous l'appellation de "budget de formation professionnelle et de recyclage". Cette nouvelle terminologie respecte les résultats de la consultation.

# 4. JALONS D'UNE POLITIQUE INSTITUTIONNELLE.

## 4. JALONS D'UNE POLITIQUE INSTITUTIONNELLE ET RECOMMANDATIONS.

Pour développer ce chapitre nous nous référons aux contenus des chapitres précédents. Rappelons, en premier lieu, que notre objectif est de formuler une politique institutionnelle de formation et d'éducation pour les employés de soutien syndiqués et non-syndiqués. Elle doit tenir compte de la situation organisationnelle, de la théorie de la gestion des ressources humaines, principalement celle sur la formation et l'éducation et de la consultation menée auprès des vice-recteurs et des cadres. Nous pourrons aussi nous inspirer des exemples de politiques que nous avons résumées. Rappelons que la problématique de la formation et de l'éducation forme un tout indissociable et que le fait d'administrer les activités selon plusieurs modalités ne doit pas nous faire oublier cette réalité.

L'objectif de ce chapitre est de rassembler tous les éléments auxquels la politique devra répondre pour rencontrer son but, soit de fournir à l'institution un guide qui permette aux gestionnaires de gérer en sachant ce que la formation et l'éducation peuvent apporter à leurs employés et à leur unité administrative.

Les éléments de la politique réunis, nous serons en mesure de faire les recommandations qui en découlent. Dans certains cas, à cause de l'ambiguité de certaines situations, nous émettrons quelques hypothèses de solution mais sans formuler de recommandations. Dans d'autres circonstances, nos recommandations seront accompagnées de mesures particulières qui devront être prises en considération au même titre que les recommandations.

Au début de ce chapitre, nous devons rappeler qu'une des

grandes questions que nous avons chercher à cerner est: à quoi doit servir la formation et l'éducation à l'UQAM? Nos différentes rencontres et entrevues, nous ont permis de constater qu'une politique institutionnelle devra favoriser la formation professionnelle et le recyclage. Or, la situation actuelle est tout autre et les changements nécessaires se heurtent à certaines contraintes et à certains inconnus que nous résumons.

4.1 Les contraintes et les inconnus.

La première contrainte vient des comités paritaires qui historiquement ont répondu aux demandes des individus qui formulaient principalement des demandes d'éducation. Ce fait nous incite à se questionner sur la pertinence de conserver le nom "comité paritaire de perfectionnement". Mis à part le nom, est-ce que le rôle des comités doit évoluer? Est-ce que la nouvelle clause sur les activités de courte durée va permettre un équilibre entre les activités de courte durée et celles de longue durée? Qu'est-ce que l'équilibre entre ces deux types d'activités? Est-ce que l'augmentation du budget du comité UQAM-SEUQAM va servir à accroître le nombre et la valeur des "bourses" octroyées? Toutes ces interrogations constituent une toile de fond qui peut renfermer des changements majeurs à venir. Jusqu'à quel point le supérieur peut-il adresser, au comité paritaire concerné, des demandes de formation pour ses employés? Ne faudrait-il pas développer une stratégie d'action pour orienter l'évolution des comités paritaires dans le sens souhaité par l'institution?

Une autre contrainte, de nature culturelle et syndicale, em-

pêche le supérieur hiérarchique d'exiger qu'un employé suive une activité de formation liée aux tâches. Il peut cependant chercher à convaincre cette personne du bien fondé de la formation et de l'éducation. Le succès de cette démarche dépend beaucoup des relations qui existent entre l'employé et son supérieur. Encore faut-il que le supérieur soit sensibilisé aux effets bénéfiques de la formation et du recyclage et qu'il accepte d'aborder ces sujets avec son personnel. En l'absence de système d'évaluation du personnel, cette démarche informelle n'est pas, d'une part, encouragée par l'institution et, d'autre part, elle suscite des réactions de prudence du côté du syndicat et l'association des employés de soutien de l'UQAM.

4.2 La consultation: un préalable.

La culture institutionnelle orientée vers les démarches démocratiques, nous oblige à faire franchir à tout projet de politique certaines étapes de consultations. Le moment du dépot de ce document devrait marquer le début de ces dernières et permetre de franchir les étapes d'élaboration formelle de la politique, de son acceptation par les instances (les cadres et principalement la Direction) et son implantation. En guise de première étape

(recommandation 1)

NOUS RECOMMANDONS QUE LES ELEMENTS DE POLITIQUE PROPOSES DANS CE DOCUMENT FASSE L'OBJET DE CONSULTATION AU SERVICE DU PERSONNEL, AU VICE-RECTORAT A L'ADMINISTRATION ET AUX FINANCES ET QU'ILS SOIENT, PAR LA SUITE, PORTE L'ATTENTION

DES CADRES DE L'UQAM, DES SEPTEMBRE 1988.

CETTE DERNIERE ETAPE PEUT PRENDRE DIVERSES FORMES. NOUS PROPOSONS DEUX OPTIONS: 1- CONSULTATION DE TOUS LES CADRES EN LEUR DEMANDANT DE REAGIR A CE DOCUMENT OU A UN RESUME DE CELUI-CI; 2- CONSTITUTION D'UN GROUPE DE TRAVAIL, SUR LA FORMATION ET L'EDUCATION, CHARGE D'OBTENIR LES COMMENTAIRES DES AUTRES CADRES SUR LE TEXTE ET DE FAIRE RAPPORT.

LE RESPONSABLE DE CETTE CONSULTATION EST LA VICE-RECTRICE A L'ADMINISTRATION ET AUX FINANCES A QUI LE GROUPE FAIT D'AILLEURS RAPPORT.

NOUS RECOMMANDONS AUSSI QU'AU MOMENT DE COMMENCER LA CONSULTATION DES CADRES, LE SYNDICAT ET L'ASSOCIATION SOIENT INFORMES DE LA DEMARCHE ET QUE LE MEME DOCUMENT LEUR SOIT TRANSMIS POUR INFORMATION.

Cette consultation vise à permettre aux intéressés de saisir l'ensemble de la problématique et de prendre position sur les composantes d'une politique de formation et d'éducation pour l'UQAM.

4.3 Définition des termes en matière de formation et d'éducation.

L'élaboration d'une politique et son implantation doivent se fonder, entre autre, sur une excellente compréhension de la terminologie utilisée pour s'assurer que tous les intéressés saissent le sens et la portée de la politique. Notre cadre de référence s'est avéré fort utile tout au long de ce travail. De plus, il est tout à fait compatible avec les pratiques et la culture institutionnelle en matière de formation et d'éducation.

Ainsi, les différentes formes d'activités permettent de montrer que les investissements d'une institution comme l'UQAM en matière d'amélioration des compétences peuvent être de plus ou moins longue durée; avoir une portée à plus ou moins long terme; être reliées aux tâches ou à la carrière; et enfin, être issus de besoins individuels ou organisationnels. Tous ces éléments nous permettent de déterminer les objectifs du système de formation et d'éducation et de fixer les priorités institutionnelles. En conséquence,

(recommandation 2)

NOUS RECOMMANDONS D'ADOPTER LA TERMINOLOGIE DE FOUCHER QUE NOUS RESUMONS AINSI: LA PREMIERE CATEGORIE D'ACTIVITES, SOIT LA FORMATION, COMPREND LA FORMATION PROFESSIONNELLE (QUI INCLUT LA FORMATION INITIALE, LA MISE A JOUR ET LE PERFECTIONNEMENT) ET, LA SECONDE CATEGORIE, SOIT L'EDUCATION, SE SOUS-DIVISE EN EDUCATION PROFESSIONNELLE (QUI COMPREND L'EDUCATION

PROFESSIONNELLE DE BASE, LE RECYCLAGE ET LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNELLE) ET EN EDUCATION PERSONNELLE.

Pour compléter les définitions utiles NOUS RECOMMANDONS D'ADOPTER LA DEFINITION DE POLITIQUE DE NADLER ET AL. (TRADUCTION TIREE DE ASSOCIATION DES HOPITAUX DU QUEBEC, 1987, p. 53):

"... un énoncé écrit et explicite approuvé par les plus hauts niveaux de l'organisation et qui indique l'orientation à long terme et les limites à l'intérieur desquels les actions seront entreprises si des besoins pour de telles actions émergent."

Nous devons maintenant nous attarder à déterminer les composantes de la politique de formation et d'éducation.

## 4.4 Composantes d'une politique de formation et d'éducation pour l'UQAM.

### 4.4.1 Importance de la formation et de l'éducation.

D'une part, notre entrevue et notre questionnaire font ressortir l'importance que les vice-recteurs et les cadres accordent à la formation et à l'éducation. Les cadres eux-mêmes profitent largement des sommes à leur disposition pour s'inscrire principalement à des activités de formation profes-

sionnelle. D'autre part, les statistiques des comités paritaires démontrent que de nombreux employés profitent des avantages qui leur sont offerts.

Avec la signature de la convention collective du SEUQAM, en novembre 1987, la Direction de l'UQAM a manifesté sa volonté d'accroître le nombre d'activités directement reliées aux tâches. Cette orientation n'exclut pas les activités d'éducation, même celles suivies pour des fins personnelles. Il devient essentiel de déterminer ce que signifie exactement ce virage et où se fixe l'équilibre entre les activités liées aux tâches et celles liées à l'éducation.

(recommandation 3)

NOUS RECOMMANDONS QUE LA DIRECTION ET LE SERVICE DU PERSONNEL ANNONCENT A LA COMMUNAUTE UNIVERSITAIRE ET TOUT PARTICULIEREMENT AUX EMPLOYES DE SOUTIEN QU'ILS DESIRENT ACCROITRE LE NOMBRE D'EMPLOYES QUI S'INSCRIVENT A DES ACTIVITES DE COURTE DUREE LIEES AUX TACHES ET QU'ILS VONT PROCHAINEMENT ENTREPRENDRE UNE SERIE DE MESURE POUR ENCOURAGER LE PERSONNEL A S'INSCRIRE A CE TYPE D'ACTIVITES.

4.4.2 Choix des activités.

L'améliorations des compétences du personnel se planifie en considérant des choix d'activités. Nos consultations et notre questionnaire permettent de faire ressortir que les vice-recteurs et les cadres consultés considèrent qu'une politique institutionnelle doit privilégier prioritairement la formation

professionnelle et le recyclage tout en laissant une place aux autres activités d'éducation. En conséquence,

(recommandation 4)

NOUS RECOMMANDONS QUE LA POLITIQUE INSTITUTIONNELLE

LIEE AU BUDGET DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE RECYCLAGE DONNE PRIORITE A LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET AU RECYCLAGE ET DE CE FAIT PREVILEGIE LES ACTIVITES RELIEES AUX TACHES (FORMATION PROFESSIONNELLE) ET A LA CARRIERE (RECYCLAGE).

NOUS RECOMMANDONS AUSSI QUE LA POLITIQUE INSTITUTIONNELLE

LIEE AUX BUDGETS GERES PAR LES COMITES PARITAIRES PERMETTE AUSSI LES ACTIVITES D'EDUCATION NON RELIEES AUX TACHES, INCLUANT CELLES SUIVIES POUR DES FINS PERSONNELLES ET LAISSE UNE PLACE IMPORTANTE AUX ACTIVITES LIEES AUX TACHES (5).

---

(5) La dernière convention collective UQAM-SEUQAM permet des activités de courte durée liées aux tâches. Pour profiter au maximum de cette nouvelle clause, les cadres et les employés de soutien doivent être sensibilisés à cette dernière. De plus, les cadres doivent assumer leurs responsabilités et exploiter cette convention pour répondre aux besoins de leur unité administrative.

professionnelle et le recyclage tout en laissant une place aux autres activités d'éducation. En conséquence,

(recommandation 4)

NOUS RECOMMANDONS QUE LA POLITIQUE INSTITUTIONNELLE

LIEE AU BUDGET DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE RECYCLAGE DONNE PRIORITE A LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET AU RECYCLAGE ET DE CE FAIT PREVILEGIE LES ACTIVITES RELIEES AUX TACHES (FORMATION PROFESSIONNELLE) ET A LA CARRIERE (RECYCLAGE).

NOUS RECOMMANDONS AUSSI QUE LA POLITIQUE INSTITUTIONNELLE

LIEE AUX BUDGETS GERES PAR LES COMITES PARITAIRES PERMETTE AUSSI LES ACTIVITES D'EDUCATION NON RELIEES AUX TACHES, INCLUANT CELLES SUIVIES POUR DES FINS PERSONNELLES ET LAISSE UNE PLACE IMPORTANTE AUX ACTIVITES LIEES AUX TACHES (5).

---

(5) La dernière convention collective UQAM-SEUQAM permet des activités de courte durée liées aux tâches. Pour profiter au maximum de cette nouvelle clause, les cadres et les employés de soutien doivent être sensibilisés à cette dernière. De plus, les cadres doivent assumer leurs responsabilités et exploiter cette convention pour répondre aux besoins de leur unité administrative.

4.4.3 Détermination des personnes qui gèrent les budgets de formation et d'éducation.

Les personnes qui oeuvrent au sein des comités paritaires vont continuer à attribuer la part la plus importante des sommes consacrées à la formation et à l'éducation. Rappelons qu'en 1991-92, le comité paritaire UQAM-SEUQAM aura octroyé un autre million de dollars pour la formation et l'éducation. Il est donc important que les représentants de l'institution prennent conscience de ce fait et élaborent des stratégies d'actions pour promouvoir la formation professionnelle et le recyclage.

Comment susciter de tels changements dans l'institution? Une possibilité serait d'augmenter le budget de formation professionnelle et de recyclage pour démontrer les bienfaits de la formation. Toutefois, cette hypothèse dans la conjoncture financière de l'UQAM rencontre des limites évidentes. Une autre hypothèse est d'utiliser plus que le 10% du budget du comité UQAM-SEUQAM réservé aux activités de courte durée. Pour réaliser cet objectif des actions doivent être exercées à deux niveaux, soit au niveau des membres du comité paritaire et à celui de ses commettants. Puisque les comités acceptent les demandes des individus et qu'ils cherchent à satisfaire la majorité de leurs commettants, une étude sur l'impact de la formation et de l'éducation de même que sur l'absence de telles activités pourrait permettre de développer une argumentation basée sur le vécu de l'UQAM.

Cette étude permettrait notamment d'identifier les intentions des bénéficiaires au moment de la demande de "perfectionnement", de comparer leur statut à ce moment avec

leur statut actuel (s'il y a lieu) et de chercher à connaître les projets professionnels et de carrière de ces mêmes personnes. Pour que cette étude soit vraiment complète et significative, il faut vérifier le nombre d'employés qui n'ont pas fait de demande de formation et d'éducation depuis 3 (trois) ans et identifier les raisons de ce refus de participation et l'impact sur les tâches et la carrière. Nous proposons une étude sur 3 (trois) ans pour être en mesure d'obtenir de ceux qui ont bénéficié d'octrois, une rétroaction et pour pouvoir vérifier l'impact sur leur carrière. De plus, nous pourrions examiner la situation de ceux qui n'adressent pas de demandes de formation et d'éducation sur une période suffisamment longue pour être significative sur les tâches et sur la carrière des invidus. En conséquence,

(recommandation 5)

NOUS RECOMMANDONS QUE LE SERVICE DU PERSONNEL ENTREPRENNE, AU COURS DE LA PROCHAINE ANNEE, UNE ETUDE VISANT A DETERMINER

1- L'IMPACT DE LA FORMATION ET DE L'EDUCATION CHEZ LES BENEFICIAIRES DES TROIS DERNIERES ANNEES POUR CHERCHER A CONNAITRE LES INTENTIONS DES INDIVIDUS AU MOMENT DE LA DEMANDE, LES INTENTIONS PRESENTES RELATIVES A LEUR CARRIERE, A LEURS TACHES ET A LEUR FORMATION ET L'IMPACT SUR LEUR RENDEMENT;

2- LE NOMBRE D'EMPLOYES QUI NE PROFITENT PAS DES ACTIVITES DE FORMATION ET D'EDUCATION, LES RAISONS DE CETTE DECISION ET L'IMPACT SUR LEURS

TACHES ET LEUR CARRIERE.

De façon à rejoindre tous les intéressés en matière de formation et d'éducation,

(recommandation 6)

NOUS RECOMMANDONS QUE LE DEPOT DE CE PROJET AU SERVICE DU PERSONNEL SOIT L'OCCASION D'INTENSIFIER LA REFLEXION SUR LES ACTIONS A ENTREPRENDRE POUR VALORISER LA FORMATION LIEE AUX TACHES. CETTE ACTION, ORCHESTREE PAR LE SERVICE DU PERSONNEL, S'ADRESSE, DANS UN PREMIER TEMPS, AUX CADRES ET AUX RESPONSABLES D'UNITES ADMINISTRATIVES ET, ENSUITE, AUX EMPLOYES DE SOUTIEN.

Les recommandatons 5 et 6 visent à sensibiliser les groupes (qui ont un rôle important à exercer en matière de formation et d'éducation) aux avantages qu'elles procurent aux individus et à l'institution. Chacun d'eux devient, à son niveau et selon son implication, un agent de promotion de la formation et de l'éducation.

L'UQAM dispose d'un autre budget consacré à des activités de formation et d'éducation. Il s'agit du budget de formation professionnelle et de recyclage. Ce budget beaucoup plus modeste que celui du comité paritaire UQAM-SEUQAM, a toutefois son importance stratégique. Il n'est pas régi par les conventions collectives et peut donc répondre aux besoins déterminés par l'employeur.

Les cadres doivent cependant effectuer les analyses de besoins pour identifier les carences en matière de formation et d'éducation en fonction des objectifs institutionnels et de services. Nos consultations, nous ont démontré que les cadres voulaient être formés aux techniques d'analyse de besoin. De plus, ils considèrent qu'un système d'évaluation du personnel serait un complément à cette politique. Toutefois, il faut aussi être conscient que le service du personnel devra être en mesure d'offrir un support aux cadres qui le demanderont. En conséquence,

(recommandation 7)

NOUS RECOMMANDONS QUE

1- LE SERVICE DU PERSONNEL S'ASSURE, EN PREMIER LIEU, D'AVOIR LE PERSONNEL REQUIS ET FORME POUR OFFRIR UN SUPPORT CONSEIL AUX CADRES OU AUX RESPONSABLES D'UNITES ADMINISTRATIVES EN MATIERE DE TECHNIQUES D'EVALUATION DES BESOINS DE FORMATION ET D'EDUCATION.

2- LE SERVICE DU PESONNEL ET LA DIRECTION DE L'UQAM ACCELERENT LES DEMARCHES POUR METTRE EN PLACE UN SYSTEME D'EVALUATION DU PERSONNEL OU DU RENDEMENT.

3- LE SERVICE DU PERSONNEL, LA DIRECTION DE L'UQAM ET l'ACUQAM PRENNENT LES DISPOSITIONS REQUISES POUR FORMER LES CADRES AUX TECHNIQUES D'EVALUATION DES BESOINS DE FORMATION ET D'E-

DUCATION.

Ainsi, les cadres seront en mesure d'évaluer les besoins et des les "prioriser" en fonction des objectifs de services et des objectifs institutionnels. Etant donné que les objectifs du service sont fixés annuellement en début d'année budgétaire et que ce processus s'intègre au système d'évaluation des cadres, il fait partie d'un ensemble de réflexion sur les objectifs qui se prête bien à l'évaluaton des besoins de formation et d'éducation.

(recommandation 8)

NOUS RECOMMANDONS QUE LES CADRES ET LES RESPONSABLES D'UNITES ADMINISTRATIVES

1- AIENT LA RESPONSABILITE DE L'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION ET D'EDUCATION DANS LEUR SECTEUR D'ACTIVITE.

2- EFFECTUENT CETTE ANALYSE DE FACON REGULIERE ET FORMULENT LEURS DEMANDES DE FORMATION ET DE RECYCLAGE DANS LE CADRE DE L'ELABORATION DES PLANS ANNUELS DE SERVICES EN INDIQUANT UN ORDRE DE PRIORITE AUX DEMANDES FORMULEES.

La consultation a fait ressortir le fait que les cadres considèrent que la formation et l'éducation sont suffisamment importants pour qu'un mécanisme nous assure que des sommes seront disponibles pour des activités. Ces mécanismes existent pour les budgets gérés par les comités paritaires mais non pour

le budget de formation professionnelle et de recyclage. Considérant les difficultés financières de l'UQAM et le 1,5% suggéré par la Commission d'étude sur la formation des adultes (1982),

(recommandation 9)

NOUS RECOMMANDONS QUE LE BUDGET DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE RECYCLAGE SOIT DE 0,3% DE LA MASSE SALARIALE DES EMPLOYES DE SOUTIEN (SYNDIQUES ET NON-SYNDIQUES), QU'IL SOIT GERE PAR LE SERVICE DU PERSONNEL EN COLLABORATION AVEC LES CADRES ET LES RESPONSABLES D'UNITES ADMINISTRATIVES ET QUE, LORSQUE POSSIBLE, DES FORMULES DE FINANCEMENT EXTERNE DE CERTAINES ACTIVITES SOIENT MIS DE L'AVANT AVEC LE SUPPORT DU SERVICE DU PERSONNEL ET LES SERVICES DEMANDEURS.

Parmi les hypothèses de financement, nous suggérons d'examiner la possibilité de vendre des droits sur une session de formation conçue à l'UQAM et offert à l'extérieur (l'Université McGill développe présentement ce concept).

Pour permettre un fonctionnement harmonieux et éviter les malentendus, il importe de distinguer les activités assumées par les comités paritaires et celles imputées au budget de formation professionnelle et de recyclage. Le budget de formation professionnelle et de recyclage, sera fort probablement toujours inférieur à ceux des budgets des comités paritaires combinés. Nos consultations font ressortir le fait que la formation

professionnelle devait être privilégiée par rapport au recyclage et qu'il est nécessaire de prévoir des "réserves" pour financer des demandes ad hoc. En conséquence,

(recommandation 10)

NOUS RECOMMANDONS QUE LES ACTIVITES IMPUTEES AU BUDGET DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE RECYCLAGE SOIENT ACCORDEES EN FONCTION DES CRITERES SUIVANTS: L'ACTIVITE INDIVIDUELLE OU COLLECTIVE EST COMMANDEE PAR L'EMPLOYEUR POUR REPONDRE AUX EXIGENCES NORMALES DU POSTE COMPTE TENU DE CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES OU AUTRES SURVENUS, EN COURS OU PREVISIBLES; L'ACTIVITE EST NECESSAIRE POUR SE CONFORMER AUX EXIGENCES D'UNE LOI, PAR EXEMPLE CELLE DE LA SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL.

DE PLUS, NOUS RECOMMANDONS QUE LES ACTIVITES SOIENT ACCORDEES DANS L'ORDRE SUIVANT EN FONCTION DE LA PERTINENCE DES DEMANDES:

1- ACTIVITES DE FORMATION REQUISES POUR SE CONFORMER A UNE LOI OU A UN REGLEMENT;

2- ACTIVITES DE FORMATION PROFESSIONNELLE PRESENTEES PAR LE SUPERIEUR HIERARCHIQUE DANS LE CADRE DU PLAN ANNUEL DU SERVICE;

3- ACTIVITES DE FORMATION PROFESSIONNELLE NON PREVUES (ET GENERALEMENT NON PREVISIBLE) DANS LE PLAN ANNUEL DU SERVICE MAIS JUSTIFIEES ET AUTORISEES PAR LE SUPERIEUR HIERARCHIQUE. POUR SATISFAIRE CES CAS AD HOC, UN MONTANT EQUIVALENT A 8% (MINIMUM) DES SOMMES DU BUDGET DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE RECYCLAGE EST RESERVE A CETTE FIN.

4- ACTIVITES DE RECYCLAGE PRESENTEES PAR LE SUPERIEUR HIERARCHIQUE DANS LE CADRE DU PLAN ANNUEL ET COMMANDEES PAR DES CHANGEMENTS MAJEURS DANS UN SECTEUR DE TRAVAIL OU UNE REORIENTATION DE CARRIERE D'UN INDIVIDU ET PARRAINEES PAR UN SERVICE OU UNE UNITE ADMINISTRATIVE.

Certains services ou unités administratives peuvent formuler des demandes spéciales de "rattrapage" pour faire face à des changements majeurs qui nécessitent un plan particulier de développement des compétences des employés.

**(recommandation 11)**

NOUS RECOMMANDONS QUE CES DEMANDES FASSENT L'OBJET D'UNE "PRIORISATION" DISTINCTE DES AUTRES DEMANDES, QUE LE PLAN SOIT TRAITE ET RECONNU COMME UNE DEMANDE BUDGETAIRE SPECIALE PAR L'INSTITUTION ET QUE LES SOMMES OBTENUES SOIENT VERSEES AU BUDGET DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE RECYCLAGE ET RESERVEES A CETTE

FIN.

Dans un souci d'efficacité, pour éviter des coûts administratifs élevés et dans la ligne de pensée de nos consultations concernant la gestion et l'attribution des sommes consacrées au budget de formation et de recyclage.

(recommandation 12)

NOUS RECOMMANDONS QUE LE SERVICE DU PERSONNEL ASSUME LA GESTION DU BUDGET DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE RECYCLAGE ET QU'IL PROCEDE A LA VENTILATION DE CELUI-CI EN COLLABORATION AVEC LES SERVICES CONCERNES OU LES RESPONSABLES DES UNITES ADMINISTRATIVES EN FONCTION DE LA PERTINENCE DES DEMANDES. LE BUDGET EST VENTILE PAR ACTIVITE ET PAR SERVICE.

Toutefois, considérant les modes de fonctionnement démocratique à l'UQAM et les résultats de nos consultations sur l'attribution budgétaire, nous présentons une recommandation alternative. Elle est plus onéreuse et offre moins de souplesse administrative que la précédente. Elle se formule ainsi:

(recommandation 12a)

NOUS RECOMMANDONS QUE LE SERVICE DU PERSONNEL

1- ASSUME LA GESTION DU BUDGET DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE RECYCLAGE;

2- COLLABORE AVEC UN COMITE SPECIAL A L'ATTRI-

BUTION DES MONTANTS CONSACREES AUX ACTIVITES SUITE A UNE EVALUATION DE LA PERTINENCE DE CHAQUE DEMANDES. LE COMITE EST PRESIDE PAR UN VICE-RECTEUR AVEC UN REPRESENTANT (CADRES OU RESPONSABLES D'UNITES ADMINISTRATIVES) DE CHACUN DES VICE-RECTORATS. UN DES CADRES DOIT ETRE DE NIVEAU "OPERATIONNEL". LES REPRESENTANTS SONT CHOISIS PAR CHACUN DES VICE-RECTEURS CONCERNES;

3- ASSURE LA VENTILATION DES BUDGETS PAR ACTIVITE ET PAR SERVICE.

4.4.4 Activités intégrées ou activités parcellaires.

Ces notions d'activités intégrées ou parcellaires font référence à l'orientation de la gestion des ressources humaines. Etant donné que le service du personnel est présentement en réflexion sur son mandat et sur les orientations qu'il compte prendre en cette matière, il est difficile pour nous de proposer une orientation. Toutefois, nous croyons que les recommandations 5 et 6 (mais tout particulièrement 5) vont suggérer des lignes de conduite. Nous soupçonnons un certain dysfonctionnement entre les compétences et les tâches chez un nombre grandissant d'employés. Ce malaise pourrait avoir pour origine l'absence d'une gestion intégrée des activités de formation et d'éducation.

Il faut aussi signaler qu'en demandant aux gestionnaires de formuler leurs demandes de formation dans le cadre du plan annuel de service, nous faisons une incursion vers des activités

intégrées. Ces dernières sont formulées seulement pour le budget de formation professionnelle et de recyclage. Il faut donc envisager une stratégie pour introduire des notions d'activités intégrées dans les comités paritaires. Les activités de "perfectionnement collectif" peuvent permettre d'introduire des thèmes pour la formation et conduire à une forme d'activités intégrées.

(recommandation 13)

NOUS RECOMMANDONS QUE LE SERVICE DU PERSONNEL ETUDIE LA POSSIBILITE D'INTEGRER LES ACTIVITES DE FORMATION ET D'EDUCATION A UN PLAN DE GESTION DU PERSONNEL.

L'objectif de développer des activités intégrées est de favoriser le développement des compétences en fonction des besoins institutionnels et de démontrer aux individus que l'université se soucie de leur développement et de leur carrière dans l'institution. Cette approche pourrait favoriser la motivation du personnel, améliorer leur rendement et leur donner un sentiment d'appartenance à l'UQAM.

4.4.5 Le choix d'encadrements.

Il se fait sans aucun doute beaucoup de "formation sur le tas" à l'UQAM. Or, peu de personnes sont formées à dispenser ce type de formation. Nous pouvons soupçonner que d'une unité administrative à l'autre, ce type de formation peut prendre des formes variées. Ainsi, certains services peuvent faire profiter leurs employés d'une "formation sur le tas" bien structurée,

tandis qu'un autre va procéder sans plan précis. De plus, pour déterminer l'encadrement, il faut être en mesure de bien connaître les avantages de l'une et de l'autre formules d'encadrement.

(recommandation 14)

LE SERVICE DU PERSONNEL AGISSE COMME SERVICE-CONSEIL POUR AIDER A DETERMINER LES MEILLEURES FORMES D'ENCADREMENTS POSSIBLES COMPTE TENU DES OBJECTIFS VISES.

(recommandation 15)

LES CADRES ET LES RESPONSABLES D'UNITES ADMINISTRATIVES SOIENT INCITES (LE PROCESSUS D'EVALUATION DES CADRES PEUT TENIR COMTE DE CET ELEMENT) A ORGANISER LA "FORMATION SUR LE TAS" ET A EN ASSURER LA SUPERVISION ET, QU'AU BESOIN, DES ACTIVITES DE FORMATION SOIENT ORGANISEES POUR AIDER CES PERSONNES A MIEUX ASSUMER CETTE RESPONSABILITE.

De façon à minimiser les coûts et à encourager le personnel de l'UQAM en reconnaissant leurs compétences,

(recommandation 16)

NOUS RECOMMANDONS QUE SOIT CONSIDEREE (LORSQUE LE TYPE D'ACTIVITES OU DE BESOINS S'Y PRETE) LA POSSIBILITE DE FAIRE APPEL A DES RESSOURCES INTERNES ET COMPETENTES POUR DISPENSER UNE ACTIVITE MAIS LE CHOIX FINAL DE L'ENCADREMENT ET DE LA (LES) PERSONNE(S) RESSOURCE(S) DOIT REVENIR AUX CADRES OU

tandis qu'un autre va procéder sans plan précis. De plus, pour déterminer l'encadrement, il faut être en mesure de bien connaître les avantages de l'une et de l'autre formules d'encadrement.

(recommandation 14)

LE SERVICE DU PERSONNEL AGISSE COMME SERVICE-CONSEIL POUR AIDER A DETERMINER LES MEILLEURES FORMES D'ENCADREMENTS POSSIBLES COMPTE TENU DES OBJECTIFS VISES.

(recommandation 15)

LES CADRES ET LES RESPONSABLES D'UNITES ADMINISTRATIVES SOIENT INCITES (LE PROCESSUS D'EVALUATION DES CADRES PEUT TENIR COMTE DE CET ELEMENT) A ORGANISER LA "FORMATION SUR LE TAS" ET A EN ASSURER LA SUPERVISION ET, QU'AU BESOIN, DES ACTIVITES DE FORMATION SOIENT ORGANISEES POUR AIDER CES PERSONNES A MIEUX ASSUMER CETTE RESPONSABILITE.

De façon à minimiser les coûts et à encourager le personnel de l'UQAM en reconnaissant leurs compétences,

(recommandation 16)

NOUS RECOMMANDONS QUE SOIT CONSIDEREE (LORSQUE LE TYPE D'ACTIVITES OU DE BESOINS S'Y PRETE) LA POSSIBILITE DE FAIRE APPEL A DES RESSOURCES INTERNES ET COMPETENTES POUR DISPENSER UNE ACTIVITE MAIS LE CHOIX FINAL DE L'ENCADREMENT ET DE LA (LES) PERSONNE(S) RESSOURCE(S) DOIT REVENIR AUX CADRES OU

AUX RESPONSABLES D'UNITES ADMINISTRATIVES QUI ONT FORMULE LA DEMANDE DE FORMATION.

Pour permettre une participation valable du personnel

(recommandation 17)

NOUS RECOMMANDONS QUE L'EMPLOYE DE SOUTIEN SOIT LIBERE DE SES TACHES POUR PARTICIPER AUX ACTIVITES DE FORMATION, S'IL OBTIENT PREALABLEMENT L'AUTORISATION DE SON SUPERIEUR IMMEDIAT COMPTE TENU DES BESOINS DU SERVICE.

4.4.6 Personnel visé par cette politique.

Cette politique s'adresse au personnel régulier de soutien (syndiqué et non-syndiqué) comme le demande le mandat qui nous a été confié. En ce qui concerne le personnel à statut particulier, la convention collective du SEUQAM leur permet de s'inscrire sans frais à des cours à l'UQAM après 180 jours d'ancienneté. Toutefois, si la situation des marchés du travail nous oblige à donner de la formation à un employé à statut particulier,

(recommandation 18)

NOUS RECOMMANDONS QUE L'EMPLOYE A STATUT PARTICULIER PUISSE PROFITER DES AVANTAGES DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE COMMANDEE PAR L'EMPLOYEUR ET QUE LES FRAIS ENCOURUS SOIENT IMPUTES AU BUDGET DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE RECYCLAGE.

En ce qui concerne les cadres, nos consultations démontrent

qu'il n'y a pas de volonté pour les inclure à cette politique. Toutefois, la formation qui répond à des objectifs institutionnels commandée par l'employeur devra être défrayée d'une façon ou d'une autre, soit par le budget de ressourcement de l'Association des cadres ou soit par un budget non géré par un comité paritaire. La Direction devra clarifier cette situation, mais ce problème outrepasse notre mandat.

4.4.7 Plan d'intégration des nouvelles compétences.

Tout cadre a la responsabilité de donner la chance à un employé qui vient de suivre une session de formation d'assumer ses nouvelles connaissances ou ses nouvelles habiletés, et de les intégrer à ses tâches.

Cette pratique normale fonctionne lorsque les activités suivies sont reliées directement aux tâches. Mais que faire lorsque ce n'est pas le cas? En relation avec la recommandation 5, pour favoriser l'intégration des nouvelles compétences et permettre d'acquérir une nouvelle expérience travail,

(recommandation 19)

NOUS RECOMMANDONS AU SERVICE DU PERSONNEL EN COLLABORATION AVEC LE SYNDICAT ET/OU L'ASSOCIATION D'EXPLORER LA POSSIBILITE DE METTRE SUR PIED UN PROGRAMME SPECIAL, LIMITE A UN TRES PETIT NOMBRE D'INDIVIDUS ETROITEMENT PARRAINES. CES PERSONNES SE VERRAIENT CONFIER DES TACHES EN FONCTION DES NOUVELLES COMPETENCES OU DES NOUVELLES HABILETES RECEMMENT ACQUISES. LES MODALITES PRECISES D'APPLICATION DEVRONT ETRE DETERMINEES MAIS SOULIGNONS

QUE LA REMUNERATION DOIT TENIR COMTE DES NOUVELLES EXIGENCES NECESSAIRES POUR REMPLIR LA TACHE. CE PROGRAMME DEVRA FAIRE L'OBJET D'UNE EVALUATION APRES 6 (SIX) MOIS AVANT DE POURSUIVRE L'EXPERIENCE.

Les avantages pour l'individu sont la mise en pratique des apprentissages et une expérience nouvelle de travail qui peut accroftre la motivation de l'employé. Les inconvénients, par contre, méritent une attention particulière et justifient la prudence de la recommandation. Les avantages énoncées peuvent disparaftre rapidement s'il n'y a pas de promotion ou de mutation possible à la fin du programme et que l'individu doit regagner son ancien poste. Cette éventualité mérite d'être analysée par le service du personnel et la ou les personne(s) concernée(s) doivent être avisée(s) de cette situation possible avant d'accepter le programme.

Pour l'institution, ce programme permet de vérifier immédiatement la valeur de la formation suivie et peut permettre de réaliser des projets qui seraient en attente faute de ressources pour les mener à terme.

Les inconvénients pour l'institution sont de deux ordres: les coûts du parrainage ("entraînement" spécifique au travail tel qu'exercé dans un milieu donné) et les conséquences d'un retour à l'exercice des anciennes tâches.

4.4.8 Evaluation du système et des activités.

Une dernière composante, mais non la moins fondamentale, est l'évaluation du système de formation et des activités. Pour s'assurer que la formation et l'éducation répondent aux objectifs fixés, il faut intégrer à cette politique un énoncé sur l'évaluation du système et de ses activités. En conséquence,

(recommandation 20)

NOUS RECOMMANDONS QUE LE SERVICE DU PERSONNEL FOURNISSE UN MODELE D'EVALUATION ET S'ASSURE QUE LES CADRES ET LES RESPONSABLES D'UNITES ADMINISTRATIVES CONCERNES PROCEDENT A UNE EVALUATION DES ACTIVITES POUR VERIFIER QUE LES BESOINS MENTIONNES LORS DE L'ANALYSE SOIENT SATISFAITS ET QUE LES LACUNES NE PERSISTENT PAS. A DEFAUT DE SATISFAIRE CETTE EXIGENCE, LE VICE-RECTEUR CONCERNE EST AVISE DE VOIR A CORRIGER CETTE SITUATION.

La dernière recommandation que nous formulons a trait aux responsables d'unités administratives dans le secteur académique, soit dans les départements, les modules et les familles. Elle tient compte des consultations que nous avons tenues, des changements probables à la structure de l'UQAM et des impératifs en matière de formation et d'éducation. En conséquence,

(recommandation 21)

NOUS RECOMMANDONS QUE LES DIRECTEURS DE DEPARTEMENTS, DE MODULES ET LES VICE-DOYENS COLLABORENT AVEC LE SERVICE DU PERSONNEL A L'EVALUATION DES BESOINS, A LEUR "PRIORISATION" ET A L'EVALUATION DES RESULTATS DES ACTIVITES DE FORMATION ET D'EDUCATION.

5. Conclusion.

L'ensemble de la démarche que nous avons suivie a été basé sur une méthodologie définie au départ. Celle-ci visait, dans un premier temps, à donner un aperçu de la situation organisationnelle de l'UQAM et de ses composantes. Le volet qui retenait toujours notre attention était celui de la formation et de l'éducation. Dans une autre étape, nous avons examiné le rôle des comités paritaires de perfectionnement pour démontrer l'importance des activités d'éducatic au sein de ces comités. Malgré les réserves énoncées sur notre méthodologie d'analyse des données des comités paritaires, les tendances exprimées par nos résultats sont très révélatrices. Pour appuyer notre démarche vers une politique institutionnelle de formation et d'éducation, nous avons effectué une recherche théorique. Celle-ci nous a conduit à consulter des écrits qui traitent de la gestion des ressources humaines, des politiques et de la formation. Pour terminer notre recherche, nous avons examiné et critiqué quelques politiques de certaines organisations.

L'ensemble de cette démarche visait à nous fournir les éléments requis pour faire les recommandations en matière de formation et d'éducation au service du personnel de l'UQAM.

Pour conclure, soulignons que depuis le dépôt de l'esquisse en mars 1987, des événements importants sont venus perturber notre démarche. Ainsi, d'une convention collective relativement fermée aux activités de courte durée reliées aux tâches, nous nous sommes retrouvés en novembre 1987 avec une nouvelle convention et un comité paritaire qui devait réserver une partie de son budget à ce type d'activités. Ce changement nous a forcé

à réviser notre approche des comités paritaires et nous a permis de vivre certaines perturbations occasionnées par ce changement.

En 1989, nous serons possiblement en mesure d'évaluer les conséquences de ces changements sur la formation et sur l'éducation. Mais, il demeure que l'analyse de la situation organisationnelle nous a permis de comprendre l'influence de la structure, des rôles de chacun des intervenants, et de la culture institutionnelle sur la formation.

Enfin, sur le plan des apprentissages personnels l'apport le plus bénéfique de ce projet se situe au niveau de la descripton de la théorie et des liens nécessaires à effectuer avec chacun des éléments soulevés. Dans mes écrits nous avons la tendance de ne pas exprimer notre pensée complètement en supposant, faussement, que les choses sont implicites. Or, cet exercice nous apprend à être explicite et à travailler de façon soutenue pour maintenir un rythme de travail en accord avec l'ampleur du projet. A titre de gestionnaire, nous avons tendance à négliger cette démarche logique. Il faut dire que trop souvent dans le feu de l'action, les possibilités de se contraindre à un tel exercice sont extrêmement rares.

# 6. BIBLIOGRAPHIE.

# 6. BIBLIOGRAPHIE.

## 6.1 Documentation sur les ententes collectives à l'Université du Québec à Montréal.

Dépôt patronal, Montréal, 03-02-87.

Secrétariat générale (1987), Convention collective intervenue entre l'Université du Québec à Montréal et le syndicat des employées et des employés de l'Université du Québec à Montréal (section locale 1294 SCFP FTQ), Montréal, 263 p.

Secrétariat générale (1985), Protocole élaborant les conditions de travail des employés non-syndiqués de l'Université du Québec à Montréal. Montréal.

## 6.2 Autres documentations.

Association des hôpitaux du Québec (1987), "Planification de la politique de formation et de développement des ressources humaines", dans Guide pour élaborer une politique locale de formation et de développement des ressources humaines. p. 52-58.

Bélanger, Laurent; Petit, André et Bergeron, Jean-Louis (1983), Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée, Chicoutimi, éd. G. Morin; 419 p.

Bénabou, Charles, Sélection de termes de la terminologie de l'éducation des adultes en fonction du cours ADM-5410, UQAM; photocopies, sans date; 10 p.

Bertrand, Denis (1987), Le profil organisationnel de l'UQAM; approche théorique et étude comparée, P.U.Q.

Bertrand, Denis et Foucher, Roland (1986), Analyse de quelques dimensions formelles de la gestion des ressources humaines à l'UQAM et à l'Université de Montréal; rapport de recherche. Montréal, Université du Québec à Montréal, 1986 (deuxième version); 157 p.

Crozier, Michel (1964), Le phénomène bureaucratique, Paris, éd. du Seuil, chapitre VII, p. 233-274.

Dvorin, Robert, S. (1972), "Evaluation of Training", dans Joseph J. Famularo, Handbook of Modern Personnel Administration, Mc Graw-Hill; p. 18-3 à 26-11.

Foucher, Roland (1985), "La gestion des ressources humaines" dans Miller, Roger, La direction de entreprises; concepts et applications, Montréal, McGraw-Hill.

Foucher, Roland (1988), Notes de cours, Université du Québec à Montréal (à paraître).

Groupe DMR (1987), Session de planification, Université du Québec à Montréal, Service du personnel; 46 p.

Guérin, Gilles (sans date), La planification des ressources humaines dans l'organisation. Université de Montréal, photocopies; 32p.

Larouche, Viateur (1984), Formation et perfectionnement en milieu organisationnel, St-Nazaire, éd. JCL, 431 p.

Mintzberg, Henry, Structure et dynamique des organisations, Paris, éd. d'organisation; 434 p.

Subbarao, A. V., Human Resource Management: a Strategic Approach needed, University of Ottawa (Working Paper 84-87), photocopies, sans date.

Université du Québec à Montréal, Service du personnel (1986), Politique de formation à la bureautique, Montréal; 8p.

Université du Québec à Montréal, Service du personnel, (Diverses données statistiques sur le perfectionnement).

Université du Québec à Montréal, vice-rectorat à l'administration et aux finances (1987), Exposé sur le budget de fonctionnement et sur le budget d'investissement, 1987-88 et politiques budgétaires, p. 59-61.

de Villers, Marie-Eva (1981), Vocabulaire de la gestion de la production: anglais-français.

DATE DUE

FEB 21 [illegible]

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

CARR McLEAN, TORONTO FORM #38 297

FIN

Niveau(x) d'enseignement : 8 Numéro ISN : 9288
Centre d'intérêt : 370

---

Champagne, André

Eléments de politique institutionnelle de formation et d'éducation pour le personnel non-enseignant de l'UQAM / par André Champagne. -- Montréal : A. Champagne, 1988.
viii, 130 f. ; 28 cm + annexes (146 f. en foliotation multiple)

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 127-130.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

---

Descripteur(s) : Personnel de soutien • Formation du personnel • Politique locale • Universitaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : UQAM

---

Le but de cette recherche est de préciser les composantes d'une politique institutionnelle de formation et d'éducation pour les employés de soutien syndiqués et non syndiqués de l'UQAM. Des entrevues auprès des vice-recteurs de l'Université ainsi que la consultation des cadres permettent de définir les composantes de cette politique, la volonté des dirigeants de l'institution de la soutenir et sa faisabilité opérationnelles. De plus, on scrute des éléments reliés à la gestion des ressources humaines, à la gestion des ressources financières et à la culture organisationnelle afin que les composantes de la politique proposée s'harmonisent au contexte institutionnel.

---

Type de document :

---

Projet d'intervention.
présenté à l'ENAP en vue
de l'obtention de la maîtrise
en administration publique.

# Eléments de politique institutionnelle de formation et d'éducation pour le personnel non-enseignant de l'UQAM

Par

André Champagne
(promotion 1983-1986)

Mandataires: MM. R. Desjardins
et Charles-André Roy, Service du personnel.
Directeur: M. R. Fauchon, professeur.

mai 1986

INT
346
2

9288-B

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

# ELEMENTS DE POLITIQUE INSTITUTIONNELLE DE FORMATION ET D'EDUCATION POUR LE PERSONNEL NON-ENSEIGNANT DE L'UQAM

## ANNEXES

Par

André Champagne

(promotion 1982-1986)

(temps partiel)

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP

EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE

EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

MONTREAL

MAI 1988

LISTE DES ANNEXES

Annexe A: UQAM-SEUQAM, demandes de perfectionnement de 1973 à 1987 (graphique).

Annexe B: UQAM-SEUQAM, types de cours vs les bourses (graphique).

Annexe D: UQAM-SEUQAM, liste des activités de perfectionnement pour l'année 1985-86.

Annexe E: Champagne, André, Politique institutionnelle de formation et de développement pour le personnel non-enseignant de l'UQAM: esquisse révisée du projet d'intervention, mars 1987.

Annexe F: Université du Québec à Montréal, Service du personnel, Guide pour identifier un besoin de perfectionnement, mars 1987.

Annexe G: Organigramme de l'UQAM, la haute direction, octobre 1987.

Annexe H: Organigramme du Service du personnel, octobre 1987.

Annexe I: Université de Montréal, Service du personnel, Cadre général du développement des ressources humaines à l'université: cadre de travail. 1981.

Annexe J: McGill University, Service des ressources humaines. Divers textes sur le "perfectionnement".

Annexe K: S.T.C.U.M., Une orientation fondamentale, 1985?

Annexe L: Hydro-Québec, Vice-présidence production, transport et distribution, Politique de formation technique (pour le Groupe exploitation): projet. Sans date.

Annexe M: Gaz Métropolitain, (textes sur une politique de formation.), 1986.

Annexe N: Collège Bois-de-Boulogne, Cahier de politiques et procédures du perfectionnement du personnel de soutien, 1986.

et

Politique et procédés du Comité de perfectionnement des professionnels non enseignants, 1983.

Annexe O: Champagne, André, Groupe de travail des cadres (II). Compilation, 1987.

Annexe P: UQAM, Service du personnel. Etat du budget institutionnel à l'automne 1987. Perfectionnement institutionnel 1987-88, 1987.

Projet d'intervention.
présenté à l'ENAP en vue
de l'obtention de la maîtrise
en administration publique.

# Eléments de politique institutionnelle de formation et d'éducation pour le personnel non-enseignant de l'UQAM

Par
André Champagne
(promotion 1982-1986)

Mandataires: MM. R. Desjardins
et Charles-André Roy, Service du personnel.
Directeur: M. R. Foucher, professeur.

mai 1988

## LISTE DES ANNEXES

Annexe A: UQAM-BELUQAM, demandes de perfectionnement de 1973 à 1987 (graphique).

Annexe B: UQAM-BELUQAM, types de cours vs les bourses (graphique).

Annexe D: UQAM-BELUQAM, liste des activités de perfectionnement pour l'année 1985-86.

Annexe E: Champagne, André, Politique institutionnelle de formation et de développement pour le personnel non-enseignant de l'UQAM: esquisse révisée du projet d'intervention, mars 1987.

Annexe F: Université du Québec à Montréal, Service du personnel, Guide pour identifier un besoin de perfectionnement, mars 1987.

Annexe G: Organigramme de l'UQAM, la haute direction, octobre 1987.

Annexe H: Organigramme du Service du personnel, octobre 1987.

Annexe I: Université de Montréal, Service du personnel, Cadre général du développement des ressources humaines à l'université: cadre de travail. 1981.

Annexe J: McGill University, Service des ressources humaines. Divers textes sur le "perfectionnement".

Annexe K: S.T.C.U.M., Une orientation fondamentale, 1985?

Annexe L: Hydro-Québec, Vice-présidence production, transport et distribution, Politique de formation technique (pour le Groupe exploitation): projet. Sans date.

Annexe M: Gaz Métropolitain, (textes sur une politique de formation.), 1986.

Annexe N: Collège Bois-de-Boulogne, Cahier de politiques et procédures du perfectionnement du personnel de soutien, 1986.

et

Politique et procédés du Comité de perfectionnement des professionnels non enseignants, 1983.

Annexe O: Champagne, André, Groupe de travail des cadres (II), Consultation, 1987.

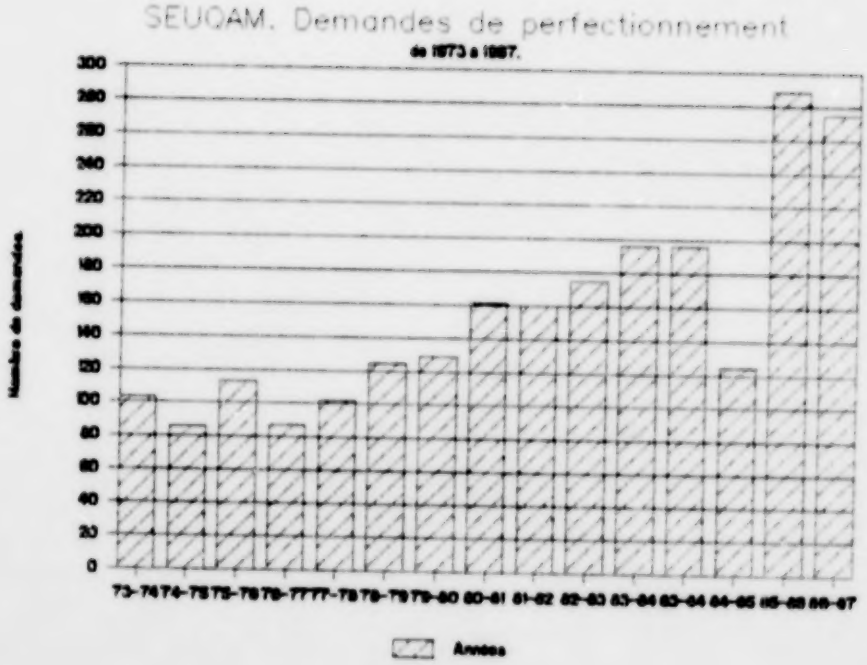
Annexe P: UQAM, Service du personnel. Etat du budget institutionnel à l'automne 1987, Perfectionnement institutionnel 1987-88, 1987.

ANNEXE A:

UQAM-SEUQAM,

demandes de perfectionnement

de 1973 à 1987 (graphique).


SEUQAM. Demandes de perfectionnement
de 1973 à 1987.
Nombre de demandes
300
280
260
240
220
200
180
160
140
120
100
80
60
40
20
0
73-74 74-75 75-76 76-77 77-78 78-79 79-80 80-81 81-82 82-83 83-84 83-84 84-85 85-86 86-87
Années

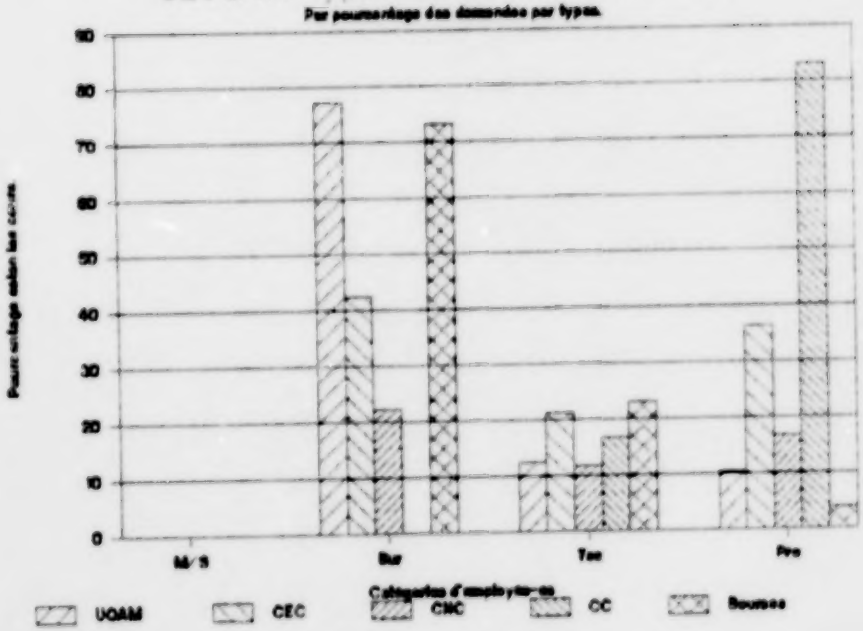
ANNEXE B:

UGAN-BELGAN,

types de cours VS les bourses

(graphique).

SEUQAM. Types de cours VS bourses.



ANNEXE D:

UQAM-SEUQAM,

liste des activités de perfectionnement

pour l'année 1985-86.

Liste des activités de 1985-1986. Comité UQAM-SEUQAM.

Activités
UQAM = Cours à l'UQAM
EXT = Cours extérieurs crédités
EXTNC = Cours extérieurs non crédités
CON-COL = Congrès et colloques
BOURSE = Bourses
RES = Réserve
COLLEC = Collectif

Groupes
B = Bureau
M = Métiers et Services
P = Professionnel
T = Technique

| Groupe | Activ. | Total | Programme | Institution | Unité | Cadre de référence |
|---|---|---|---|---|---|---|
| B | BOURSE | 0.00 | | | S. de la gestion | ED |
| T | BOURSE | 0.00 | | | S. techniques | ED |
| B | BOURSE | 493.92 | Cert. archivistique | UQAM | Bibliothèque | ED |
| B | BOURSE | 221.40 | | | Sc. de la gestion | ED |
| B | BOURSE | 4.256.90 | | | Sc. de la gestion | ED |
| B | BOURSE | 616.67 | | | Sc. de la gestion | ED |
| P | BOURSE | 3.107.44 | | | S.I.R.P. | ED |
| P | BOURSE | 412.50 | | | Bibliothèques | ED |
| P | BOURSE | 4.256.90 | | | Physique | ED |
| B | BOURSE | 1.901.32 | | | Personnel | ED |
| T | BOURSE | 5.889.77 | | | Sc. de l'éducation | ED |
| T | BOURSE | 4.256.90 | | | S.I.R.P. | ED |
| P | EXT | 480.50 | Maîtrise | E.N.A.P. | C.E.U. St-Jer. | ED |
| P | EXT | 137.50 | M. Ed. Mes & Évaluation | U. de M. | Admissions | ED |
| P | EXT | 376.00 | Doc. en géographie | U. de M. | Géographie | ED |
| B | EXT | 97.50 | Français pour tous | Télé-Université | Bibliothèques | ED |
| T | EXT | 100.00 | D.E.C. | C. St-Laurent | Physique | ED |
| P | EXT | 215.00 | Maîtrise | E.N.A.P. | Sc. comptables | ED |
| T | EXT | 198.25 | D.E.C. électronique | Teccart | Audio-visuel | ED |
| T | EXT | 65.00 | Cert. archivistique | U. de M. | Archives | ED |
| P | EXT | 330.00 | M.B.A. | H.E.C. | Sc. gestion | ED |
| P | EXT | 900.00 | Maît. théologie | U. Sherbrooke | Bibliothèque | ED |
| T | EXT | 257.50 | Bacc. en s.d.s. | E.T.S. | Physique | ED |
| T | EXTNC | 100.00 | Coaching | C.G.A. | S. financiers | ED |
| B | EXTNC | 885.62 | Électricité | Teccart | Audio-Visuel | ED |
| B | UQAM | 215.00 | Bacc. I.S.E.P. | UQAM | F.P.E. | ED |
| P | UQAM | 165.00 | Cert. archivis. | UQAM | Archives | ED |
| B | UQAM | 165.00 | C. français écrit | UQAM | D.E.A.A. | ED |
| B | UQAM | 165.00 | C. informatique | UQAM | Informatique | ED |
| T | UQAM | 215.00 | Cert. archivistique | UQAM | Biblioth... | ED |
| B | UQAM | 165.00 | Bacc. études littéraires | UQAM | Lettres | ED |
| B | UQAM | 115.00 | Cert. administration | UQAM | Sc. gestion | ED |
| B | UQAM | 215.00 | Cert. serv. comm. | UQAM | Psychologie | ED |
| P | UQAM | 67.50 | Maît. math. | UQAM | Math./Infor. | ED |
| B | UQAM | 215.00 | Cert. français | UQAM | D.E.A.A. | ED |
| B | UQAM | 472.50 | Bacc. adm. | UQAM | Sc. gestion | ED |
| T | UQAM | 376.00 | Maî. Éducation | UQAM | Sc. éducation | ED |
| P | UQAM | 287.50 | Cert. français | UQAM | Form. ext. | ED |
| B | UQAM | 572.50 | Bacc. adm. | UQAM | Sc. gestion | ED |
| B | UQAM | 115.00 | Cert. français | UQAM | S. commun. | ED |
| B | UQAM | 165.00 | Cert. français | UQAM | Arts | ED |
| T | UQAM | 172.50 | Cert. en informatique | UQAM | Informatique | ED |
| P | UQAM | 115.00 | B. en sociologie | UQAM | S. aux collectivités | ED |
| B | UQAM | 372.50 | Cert. adm. | UQAM | Sc. gestion | ED |

Liste des activites de 1995-1996, Comite UQAR-SEUQAR.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | UQAR | 165.00 | Cert. adm. | UQAR | Sc. admin. | EU |
| 9 | UQAR | 165.00 | Cert. droit du travail | UQAR | SEUQAR | EU |
| P | UQAR | 540.20 | Doc. histoire | UQAR | Bibliotheque | EU |
| 9 | UQAR | 49.00 | Bacc. etudes des arts | UQAR | Galerie UQAR | EU |
| 9 | UQAR | 222.50 | Bacc. comptab. | UQAR | Sc. gestion | EU |
| ? | UQAR | 165.00 | C. en archivistique | UQAR | Archives | EU |
| 9 | UQAR | 97.50 | Cert. en francais ecrit | UQAR | Sc. administratives | EU |
| 9 | UQAR | 472.50 | Bacc. adm. | UQAR | Sc. gestion | EU |
| 9 | UQAR | 172.50 | Cert. archivis. | UQAR | Archives | EU |
| 9 | UQAR | 215.00 | Cert. archivistique | UQAR | Bibliotheque | EU |
| 9 | UQAR | 0.00 | C. en comptabilite | UQAR | Sc. de la Gestion | EU |
| P | UQAR | 294.00 | M. en info. de gestion | UQAR | Informatique | EU |
| 9 | UQAR | 345.00 | Bac. histoire | UQAR | Histoire | EU |
| 9 | UQAR | 165.00 | Cert. francais | UQAR | Lettres | EU |
| P | UQAR | 172.50 | Bacc. sociologie | UQAR | Bibliotheque | EU |
| 9 | UQAR | 472.50 | Cert. admis. | UQAR | Sc. gestion | EU |
| ? | UQAR | 115.00 | Cert. microprocess. | UQAR | Exercice/Cos. | EU |
| P | UQAR | 517.50 | Doc. sexologie | UQAR | B.B.I. | EU |
| 9 | UQAR | 115.00 | Cert. trad ais | UQAR | Registraire | EU |
| 9 | UQAR | 122.50 | Cert. francais | UQAR | C.E.G. St-Jean | EU |
| 9 | UQAR | 115.00 | Cert. en francais ecrit | UQAR | Chimie | EU |
| ? | UQAR | 115.00 | Bacc. biologie | UQAR | Sc. biologie. | EU |
| ? | UQAR | 97.50 | C. en audio-visuel | UQAR | Audio-Visuel | EU |
| P | UQAR | 215.00 | Bacc. I.S.E.P. | UQAR | Sc. Education | EU |
| 9 | UQAR | 422.50 | Cert. psycho-social | UQAR | S. remboursables | EU |
| 9 | UQAR | 115.00 | Cert. en francais | UQAR | S. financiers | EU |
| 9 | UQAR | 115.00 | Cert. trad ais | UQAR | Chimie | EU |
| 9 | UQAR | 310.00 | Bacc. adm. | UQAR | Personnel | EU |
| ? | UQAR | 495.00 | Cert. communication | UQAR | S.I.A.P. | EU |
| 9 | UQAR | 115.00 | Cert. adm. | UQAR | Sc. gestion | EU |
| ? | UQAR | 315.00 | Bacc. sc. comptab. | UQAR | S. financiers | EU |
| 9 | UQAR | 149.00 | Bacc. I.S.E.P. | UQAR | F.P.M. | EU |
| ? | UQTRSE | 1.109.91 | | | Bibliotheques | EPEU |
| 9 | UQCRSE | 3.930.28 | | | Registrariat | EPEU |
| 9 | UQCRSE | 0.00 | | | Sciences | EPEU |
| 9 | UQCRSE | 2.040.00 | | | S. financiers | EPEU |
| 9 | UQCPSE | 9.961.43 | | | Bibliotheques | EPEU |
| 9 | UQCRSE | 191.89 | ISEP | UQAR | Geographie | EPEU |
| 9 | UQCRSE | 294.17 | C. administration | UQAR | S. financiers | EPEU |
| ? | UQCRSE | 4.154.98 | | | Sc. sociales | EPEU |
| 9 | UQCRSE | 504.12 | | | Sc. de la gestion | EPEU |
| 9 | UQCRSE | 2.040.00 | | | Sc. sociales | EPEU |
| 9 | UQCRSE | 59.13 | C. int. psycho-sociale | UQAR | Kinesitherapie | EPEU |
| 9 | UQCPSE | 2.040.00 | | | Sc sociales | EPEU |
| 9 | UQCRSE | 403.14 | | | Audio-Visuel | EPEU |
| 9 | UQCRSE | 1.119.98 | | | Aide financiere | EPEU |
| 9 | UQCPSE | 901.51 | U.Q.C. | C. en Piece-Montreal | Sc. de la gestion | EPEU |
| 9 | UQCISI | 0.00 | | | Sc. sociales | EPEU |
| ? | UQCRSE | 2.000.00 | | | Sc. biologiques | EPEU |
| 9 | UQCRSE | 1.789.62 | | | S. financiers | EPEU |
| 9 | UQCRSE | 1.431.25 | | | C.E.G. St-Jerome | EPEU |
| 9 | UQCRSE | 1.409.78 | Cert. de normal | UQAR | Registraire | EPEU |
| 9 | ESI? | 107.00 | Cert. rel. int. | U. de M. | Registraire | EPEU |
| 0 | ESI? | 20.00 | Sec. V | C.E.C.M. | Service al.centrale | EPEU |

Liste des activites de 1985-1986. Comite UQAM-SEUQAM.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| P | EXT | 172.50 | Attestation | Tele-Univ. | Bibliotheque | SPEQ |
| P | EXT | 256.00 | B. rel. industrielles | U. de M. | Lettres | SPEQ |
| P | EXT | 597.00 | Mait. tech. educ. | U. de M. | Informatique | SPEQ |
| P | EXT | 144.00 | Cert. transport | McGill | Achats | SPEQ |
| P | EXT | 377.00 | Mait. Education | U. de M. | Sc. humaines | SPEQ |
| P | EXT | 550.00 | Mait. bibliot. | U. de M. | Sc. biologie. | SPEQ |
| P | EXT | 89.00 | D.E.C. | C. du Vieux-Montreal | Sc. de la gestion | SPEQ |
| P | EXT | 170.00 | D.E.C. bast | Vieux-Mont. | Sec. general | SPEQ |
| P | EXT | 170.00 | D.E.C. | Vieux-Mont. | Sc. gestion | SPEQ |
| P | EXT | 435.00 | Cert. cr ativit | U. de M. | Bibliotheque | SPEQ |
| P | EXT | 474.00 | D.E.C. art vesti. | Marie-Victorin | Math./Info. | SPEQ |
| P | EXT | 120.00 | D.E.C. sc. hum. | Rosemont | Philosophie | SPEQ |
| P | EXT | 765.70 | B. Italian Studies | U. McGill | Biblio. sc. juridiques | SPEQ |
| P | EXT | 44.50 | C information et journal. | U. de M. | Bibliotheques | SPEQ |
| P | EXT | 440.00 | D.E.C. | Maisonneuve | Sc. Terre | SPEQ |
| P | EXT | 129.00 | Cert. rel. public. | U. de M. | C.E.U. St-Jer. | SPEQ |
| P | EXT | 300.00 | D.E.C. informatique | Vieux-Mont. | Bibliotheque | SPEQ |
| P | EXT | 251.50 | Bacc. physique | U. de M. | Bibliotheque | SPEQ |
| P | EXT | 145.00 | Cours d'anglais | C. Maisonneuve | Sc. de la Terre | SPEQ |
| P | EXT | 430.00 | Mait. hist. art | U. de M. | Bibliotheque | SPEQ |
| P | UQAM | 215.00 | Cert. sc. comptable | UQAM | Bibliotheque | SPEQ |
| P | UQAM | 215.00 | Bacc. arts plastiques | UQAM | Poly-Imprimerie | SPEQ |
| P | UQAM | 315.00 | Bacc. I.S.E.P. | UQAM | Registraire | SPEQ |
| P | UQAM | 115.00 | Cert. adm. | UQAM | D.G.A.B. | SPEQ |
| P | UQAM | 57.50 | C. en archivistique | UQAM | Personnel | SPEQ |
| P | UQAM | 172.50 | Cert. en admin. | UQAM | Courrier | SPEQ |
| P | UQAM | 522.50 | Bacc. adm. | UQAM | Sc. humaines | SPEQ |
| P | UQAM | 460.00 | Cert. personnel | UQAM | C.E.U. St-Jer. | SPEQ |
| P | UQAM | 115.00 | Bacc. adm. | UQAM | S. financiers | SPEQ |
| P | UQAM | 115.00 | Bacc. Et. litt. | UQAM | Bibliotheque | SPEQ |
| P | UQAM | 315.00 | Bacc. psycho-soc. | UQAM | Registraire | SPEQ |
| P | UQAM | 115.00 | C. en admin. | UQAM | S. Financiers | SPEQ |
| P | UQAM | 230.00 | Bacc. sc. juridiques | UQAM | Sc. humaines | SPEQ |
| P | UQAM | 415.00 | Cert. sc. sociales | UQAM | Sces humaines | SPEQ |
| P | UQAM | 165.00 | Cert. arts plasti. | UQAM | Poly/Imprim. | SPEQ |
| P | UQAM | 115.00 | Cert. adm. | UQAM | B.R.I. | SPEQ |
| P | UQAM | 322.50 | Bacc. Et. litt. | UQAM | Bibliotheque | SPEQ |
| P | UQAM | 515.00 | Bacc. act. physique | UQAM | Bibliotheque | SPEQ |
| P | UQAM | 172.50 | Cert. main-d'oeuvre | UQAM | S. alimentaire | SPEQ |
| P | UQAM | 57.50 | C. en arts plastiques | UQAM | Ser. communautaires | SPEQ |
| P | UQAM | 165.00 | Bacc. I.S.E.P. | UQAM | Geographie | SPEQ |
| P | UQAM | 122.50 | Bacc. histoire | UQAM | Audio-visuel | SPEQ |
| P | UQAM | 172.50 | Cert. adm. | UQAM | S. Commun. | SPEQ |
| P | UQAM | 57.50 | Bacc. en histoire | UQAM | Audio-Visuel | SPEQ |
| P | UQAM | 107.50 | Bacc. philosophie | UQAM | Hist./art | SPEQ |
| P | UQAM | 115.00 | Bacc. Et. litt. | UQAM | Bibliotheque | SPEQ |
| P | UQAM | 215.00 | Bacc. en arts plastiques | UQAM | Bibliotheques | SPEQ |
| P | UQAM | 272.50 | Bacc. sc. juridiques | UQAM | Audio-visuel | SPEQ |
| P | UQAM | 215.00 | Cert. archivis. | UQAM | Communicat. | SPEQ |
| P | UQAM | 115.00 | Cert. arts plastiq. | UQAM | Bibliotheque | SPEQ |
| P | UQAM | 115.00 | Cert. microproces. | UQAM | Audio-Visuel | SPEQ |
| P | UQAM | 145.00 | Bacc. I.S.E.P. | UQAM | Registraire | SPEQ |
| P | UQAM | 315.00 | Bacc. psychologie | UQAM | Sc. humaines | SPEQ |
| P | UQAM | 115.00 | Cert. psycho-social | UQAM | S.I.A.P. | SPEQ |

Liste des activités de 1985-1986. Comité UQAM-SEUQAM.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| B | UQAM | 172.50 | Cert. comptabilité | UQAM | Sc. politique | SPEQ |
| B | UQAM | 115.00 | Bacc. ét. litt. | UQAM | Sc. politique | SPEQ |
| B | UQAM | 115.00 | C. compt. générale | UQAM | S.I.R.P. | SPEQ |
| B | UQAM | 172.50 | Cert. administration | UQAM | Courrier | SPEQ |
| P | UQAM | 345.00 | B. en économique | UQAM | Informatique | SPEQ |
| B | UQAM | 115.00 | Bacc. ét. litt. | UQAM | Registraire | SPEQ |
| P | UQAM | 165.00 | Cert. adm. | UQAM | Arts plastiq. | SPEQ |
| B | UQAM | 115.00 | Cert. arts plastiq. | UQAM | Bibliothèque | SPEQ |
| B | UQAM | [illegible].00 | Bacc. enseignement | UQAM | Registraire | SPEQ |
| B | UQAM | 165.00 | C. création litt. | UQAM | Sociologie | SPEQ |
| B | UQAM | 172.50 | Cert. personnel | UQAM | Chimie | SPEQ |
| B | UQAM | 57.50 | Cert. personnel | UQAM | Approvis. | SPEQ |
| B | UQAM | 115.00 | Bacc. adm. | UQAM | Ser. Finan. | SPEQ |
| B | UQAM | 57.50 | Cert. arts plastiq. | UQAM | Bibliothèque | SPEQ |
| B | UQAM | 615.00 | Bacc. adm. | UQAM | S. financiers | SPEQ |
| B | UQAM | 115.00 | Bacc. adm. | UQAM | Lettres | SPEQ |
| B | UQAM | 460.00 | Cert. personnel | UQAM | Registraire | SPEQ |
| B | UQAM | 172.50 | Bacc. adm. | UQAM | Théâtre/Danse | SPEQ |
| B | UQAM | 57.50 | Bacc. adm. | UQAM | Sciences | SPEQ |
| B | UQAM | 57.50 | Bacc. en int. com. | UQAM | Communications | SPEQ |
| B | UQAM | 100.00 | Bacc études litt. | UQAM | Informatique | SPEQ |
| B | UQAM | 215.00 | Cert. communic. | UQAM | Audio-visuel | SPEQ |
| B | UQAM | 165.00 | Cert. int. psycho-sociale | UQAM | St-Jean | SPEQ |
| P | UQAM | 115.00 | Cert. gest. infor. | UQAM | S. commun. | SPEQ |
| B | UQAM | 165.00 | Cert. adm. | UQAM | Sc. économique | SPEQ |
| B | UQAM | 115.00 | C. en administration | UQAM | S. Financiers | SPEQ |
| P | UQAM | 67.50 | Maît. histoire | UQAM | S.I.R.P. | SPEQ |
| B | UQAM | 172.50 | Bacc. sc. comptab. | UQAM | F.P.E. | SPEQ |
| B | UQAM | 57.50 | Bacc. en arts | UQAM | S/I.R.P/ | SPEQ |
| B | UQAM | 115.00 | Bacc. A.E.C. | UQAM | Bibliothèque | SPEQ |
| B | UQAM | 165.00 | Bacc. en biologie | UQAM | Chimie | SPEQ |
| B | UQAM | 172.50 | Cert. psycho-soc. | UQAM | Kinanthropol. | SPEQ |
| B | UQAM | 315.00 | Cert. archivis. | UQAM | Personnel | SPEQ |
| P | UQAM | 22.50 | Maît. linguistique | UQAM | Registraire | SPEQ |
| B | UQAM | 322.50 | Bacc. design | UQAM | Poly/Imprim. | SPEQ |
| T | UQAM | 107.50 | B. Design graphique | UQAM | Design | SPEQ |
| B | EXT | 115.00 | | Télé-Univ. | S. financiers | FPEQ |
| B | EXT | 155.00 | Anglais | McGill | Bibliothèques | FPEQ |
| B | EXTNC | 125.00 | Anglais | Dawson | Aménagements | FPEQ |
| B | EXTNC | 75.00 | Études muséales | Ass. des musées canadiens | Bibliothèques | FPEQ |
| P | EXTNC | 95.00 | Assertiveness training | Career Track | Informatique | FPEQ |
| P | EXTNC | 45.00 | Getting things done. | Career Track | Informatique | FPEQ |
| B | COLLEC | 72.50 | | | Gestion des Ressourc | PQ |
| B | COLLEC | 72.50 | | | Services communautai | PQ |
| B | COLLEC | 72.50 | | | Im. et Équipements | PQ |
| B | COLLEC | 72.50 | | | Sc. humaines | PQ |
| B | COLLEC | 72.50 | | | Sc. de l'Éducation | PQ |
| B | COLLEC | 72.50 | | | Sc. Administratives | PQ |
| B | COLLEC | 72.50 | | | Sciences de la Gesti | PQ |
| B | COLLEC | 72.50 | LIT 1005 | UQAM | S.I.R.P. | PQ |
| P | COLLEC | 55.00 | Atelier DL | DL Systems Ltd | Bibliothèque | PQ |
| P | COLLEC | 175.00 | Sem. DIALOG | DIALOG | Bibliothèques | PQ |
| B | COLLEC | 72.50 | LIT 1005 | UQAM | Sc. comptables | PQ |
| P | COLLEC | 90.[illegible] | | | Bibliothèques | PQ |

Liste des activites de 1985-1986. Comite UQAM-SGGUAM.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| P | COLLEC | 5.400.00 | Introduction a la micro-information sur mesure | | | PR |
| P | COLLEC | 72.50 | LIT 1005 | UQAM | S.P.B. | PR |
| P | COLLEC | 72.50 | | | Psychologie | PR |
| P | CON-COL | 5.00 | Salon de l'informatique | | Geographie | PR |
| P | CON-COL | 150.00 | | Ass. des archivistes | Archives | PR |
| P | CON-COL | 75.00 | | ARLIS/NA | Bibliotheques | PR |
| P | CON-COL | 70.00 | Congres | ACFAS | Geographie | PR |
| P | CON-COL | 100.00 | | IFLA/section Art | Bibliotheques | PR |
| P | CON-COL | 150.00 | | Corp. descons. rel. ind. | Sc. comptables | PR |
| P | CON-COL | 100.00 | Journees d'etude | | Bibliotheques | PR |
| P | CON-COL | 237.00 | | ACM-SIGGUCS | S. de l'InformatiquePR | |
| P | CON-COL | 100.00 | | Corpo. des bibliothecaireBibliotheques | | PR |
| P | CON-COL | 175.00 | | Ass. rec. sound collectioBibliotheques | | PR |
| P | CON-COL | 90.00 | | CLA/CARLIS | Bibliotheques | PR |
| P | CON-COL | 150.00 | | Ass. des archivistes | Archives | PR |
| P | CON-COL | 100.00 | | ASTED | Bibliotheques | PR |
| P | CON-COL | 115.00 | | ASTED | Bibliotheques | PR |
| P | CON-COL | 185.00 | Conference nationale | ACLI | S. des Sports | PR |
| P | CON-COL | 75.00 | | Ass. can. biblio. musicalBibliotheques | | PR |
| P | EXT | 57.50 | C.R.E.N. | Tele-Univ. | Lettres | PR |
| P | EXT | 180.00 | Stenographie | College Lasalle | Fac. des Sciences | PR |
| P | EXT | 82.00 | | Tele-Univ. | Bibliotheque | PR |
| P | EXT | 37.50 | Ini. micro-ord. | Tele-Univ. | Informatique | PR |
| P | EXTNC | 150.00 | WordPerfect | CIANN | Stationnement | PR |
| P | EXTNC | 150.00 | Seminaires | Ass. Rec. Man. | Archives | PR |
| P | EXTNC | 1.500.00 | Seminaires | Ass. achats | Achats | PR |
| P | EXTNC | 0.00 | DATAPAN | CBGIR | Bibliotheques | PR |
| P | EXTNC | 5.00 | C.A.O. | C. Vanier | Amenagements | PR |
| P | EXTNC | 1.00 | Stage | | Entretien | PR |
| P | EXTNC | 400.00 | Cours sur EPLC | C.S.C. inc. | Chimie | PR |
| P | EXTNC | 40.00 | Langue des signes | Ins. R. Dewar | Accueil et Reper. | PR |
| P | EXTNC | 495.00 | Gestion pour secretaires | I.A.T. | Telecommunications | PR |
| P | EXTNC | 75.00 | Traitement/texte | Ed.-Montpetit | Sciences | PR |
| P | EXTNC | 250.00 | Seminaires | O. des architectes | Amenagements | PR |
| P | EXTNC | 0.00 | Prise de son | Trebas | Bibliotheques | PR |
| P | EXTNC | 100.00 | Base de donn ee | | Bibliotheque | PR |
| P | EXTNC | 525.00 | Seminaires | Ordre archit. | Amenagements | PR |
| P | EXTNC | 0.00 | DATAPAN | CBGIR | S.R.I. | PR |
| P | EXTNC | 0.00 | Logiciel ARS | Datapoint | Telecommunications | PR |
| P | RES | 75.00 | Colloque reforme cad. | Ass. geodesie | Geographie | PR |
| P | RES | 155.00 | Congres | ASTED | Bibliotheques | PR |
| P | RES | 645.00 | Gestion des approvis. | R.E.C. | Achats | PR |
| P | RES | 185.00 | Face a face | ASTED | Bibliotheques | PR |
| P | RES | 75.00 | Colloque reforme cad. | Ass. geodesie | Geographie | PR |
| P | RES | 50.00 | Traitement de textes | C.S.A. Lionery | Archives | PR |
| P | RES | 75.00 | Colloque reforme cad. | Ass. geodesie | Geographie | PR |
| P | BOURSE | 457.31 | | | Arts | ----------- |
| P | BOURSE | 293.95 | | | Arts | ----------- |
| P | EXT | 90.00 | Et. libre | Concordia | Informatique | ----------- |
| P | EXT | 119.00 | Et. libre | Tele-Univ. | Poiv./Imprim. | ----------- |
| P | EXT | 30.00 | Et. libre | C.E.C M. | Sc. administ. | ----------- |
| P | UQAM | 57.50 | Et. libre | UQAM | Math./Info. | ----------- |
| P | UQAM | 219.00 | Et. libre | UQAM | Arts | ----------- |
| P | UQAM | 272.50 | | | C.E.U. St-Jerome | ----------- |

Liste des activités de 1985-1986. Comité UQAM-SEUQAM.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| UQAM | 145.00 | | Sc. de la gestion | ----------- |
| UQAM | 115.00 | UQAM | Bibliothèque | ----------- |
| UQAM | 97.50 Étudiante libre | UQAM | Accueil | ----------- |
| UQAM | 97.50 | UQAM | Registraire | ----------- |
| UQAM | 115.00 | UQAM | Bibliothèque | ----------- |
| UQAM | 115.00 Cert. | UQAM | S. 1er cycle | ----------- |
| UQAM | 115.00 Étud. libre | UQAM | Régie / locaux | ----------- |
| UQAM | 115.00 Étudiante libre | UQAM | Formation des maîtres | ----------- |
| UQAM | 115.00 | UQAM | Arts | ----------- |
| UQAM | 215.00 Cert. | UQAM | S. communs. | ----------- |
| UQAM | 97.50 Étudiant libre | UQAM | Informatique | ----------- |
| UQAM | 97.50 Étud. libre | UQAM | D.G.A.G. | ----------- |
| UQAM | 115.00 Étudiante libre | UQAM | Informatique | ----------- |
| UQAM | 215.00 Ét. libre | UQAM | Sc. gestion | ----------- |
| UQAM | 50.00 | | Aide financière | ----------- |
| UQAM | 165.00 | | Sexologie | ----------- |
| UQAM | 172.50 | UQAM | F.P.B. | ----------- |
| UQAM | 97.50 Ét. libre | UQAM | Arts plastiques | ----------- |
| UQAM | 97.50 | | Sc. administratives | ----------- |
| UQAM | 115.00 Bacc. | UQAM | Bibliothèques | ----------- |
| UQAM | 187.50 | | Informatique | ----------- |
| UQAM | 115.00 | UQAM | D.G.A.G. | ----------- |
| UQAM | 315.00 | UQAM | Sc. admin. | ----------- |
| UQAM | 97.50 Ét. libre | UQAM | Histoire de l'Art | ----------- |
| UQAM | 115.00 Étudiante libre | UQAM | C.E.G. Laval | ----------- |
| UQAM | 115.00 Certificat | UQAM | Courrier | ----------- |
| UQAM | 97.50 | UQAM | Sc. politique | ----------- |
| UQAM | 97.50 Étudiant libre | UQAM | Audio-Visuel | ----------- |
| UQAM | 50.00 | | S. financiers | ----------- |
| UQAM | 115.00 Cert. | UQAM | Sc. juridiques | ----------- |
| UQAM | 115.00 Étudiante libre | UQAM | S. soutien | ----------- |
| UQAM | 115.00 Cert. | UQAM | Bibliothèque | ----------- |
| UQAM | 97.50 Ét. libre | UQAM | Registraire | ----------- |
| UQAM | 115.00 Cert. adm. | UQAM | Philosophie | ----------- |
| UQAM | 165.00 | | Sc. humaines | ----------- |
| UQAM | 97.50 Étudiante libre | UQAM | Kinanthropologie | ----------- |
| | 0.00 | | | |
| | 0.00 | | | |

N. B. Le nom des personnes a été enlevé de cette liste pour respecter la confidentialité des informations.
****

CADRE DE REFERENCE Code

FORMATION
(courte durée)

Formation professionnelle
- formation initiale FI
- mise à jour PM
- perfectionnement PP

Formation personnelle FPER

ÉDUCATION
(longue durée)

Éducation professionnelle
- éducation professionnelle de base EB
- perfectionnement professionnel EP

Éducation personnelle EPER

ANNEXE E:

Champagne, André, Politique institutionnelle de formation et de développement pour le personnel non-enseignant de l'UQAM:
esquisse revisée du projet d'intervention,
mars 1987.

Esquisse révisée du projet d'intervention.

# Politique institutionnelle de formation et de développement pour le personnel non-enseignant de l'UQAM

Par

André Champagne

(promotion 1982-1986)

Mandataire: M. P. Desjardins, Service du personnel.

Directeur: M. R. Foucher, professeur.

Ecole nationale d'administration publique.

28 mars 1987

1. Introduction.

Dans une organisation, la formation vise à accroître les connaissances des individus. C'est un outil qui permet d'influencer la performance des employés-es. Ainsi, l'UQAM investie plus de 150 000$ dans le perfectionnement de son personnel non-enseignant. Pour gérer adéquatement ces budgets et pour atteindre les objectifs institutionnels, les organisations se dotent de politiques.

Dans plusieurs institutions parapubliques du Québec, la formation du personnel est influencée, voire régie, par des clauses de conventions collectives. C'est ainsi qu'il est prévu qu'un pourcentage de la masse salariale est consacré à des activités de formation. Le budget, ainsi obtenu, est géré par un comité paritaire.

Comme les décisions de ce comité sont fonction du pouvoir syndical exercé au sein de ce groupe, la démarche ne garantit pas que les besoins institutionnels, tels les mises à jour engendrées par des changements technologiques, soient satisfaits. L'Université du Québec à Montréal, en tant qu'institution ayant une forte tradition syndicale et où l'idéologie égalitariste domine, n'échappe pas à la tendance (Bertrand et Foucher, 1986).

C'est dans ce cadre que se situe ce projet d'intervention dont l'objectif est de développer une politique institutionnelle de formation pour les employés-es non-enseignants-es, soit les employés-es de soutien, syndiqués-es et non-syndiqués-es, mais à l'exclusion des cadres.

L'esquisse comprend trois étapes étroitement liées les une aux autres. La première consiste à identifier le contexte de cette étude pour, ensuite, poursuivre avec le mandat et les objectifs à atteindre. La dernière étape précise la méthodologie adoptée lors du projet d'intervention.

2. Contexte de l'intervention.

Tous les types d'employés-es étudiés dans ce projet bénificient d'ententes collectives avec l'employeur. Les clauses particulières à la formation varient cependant d'un groupe à l'autre. Comme nous le verrons dans ce texte, les pratiques en matière de formation sont fortement conditionnées par la convention collective du SEUDAM (syndicat des employés de soutien de l'Université du Québec à Montréal), par le protocole des employés-es de soutien non-syndiqués-es, et par les évènements.

Les rôles de l'agent officiel de l'Université du Québec à Montréal, le Service du personnel, sont déterminés par les différentes ententes. Dans le cadre des activités du comité paritaire, les mandataires du Service du personnel agissent comme administrateur des fonds alloués et des congés autorisés ou à titre de gestionnaire des politiques ou comme conseiller.

**Ententes avec les employés-es syndiqués-es.**

La convention collective prévoit que 0,5% de la masse salariale des employés-es de soutien est consacré au "perfectionnement" et qu'un comité paritaire décisionnel autorise les activités et les bourses. Le supérieur hiérarchique de l'employé-e doit approuver la demande de congé qui ac-

compagne une demande de perfectionnement. Il n'a pas à se prononcer sur la demande de perfectionnement. Le comité peut recommander au Service du personnel un congé avec ou sans traitement ou toute autre modalité appropriée.

C'est ce même comité qui établit la politique de perfectionnement et planifie les programmes et la répartition budgétaire s'y rapportant. C'est également lui qui autorise des individus à suivre des cours de formation de base, des cours non crédités et des activités de mise à jour. Les activités soumises doivent être reliées directement ou non au travail. Le comité approuve les remboursements des frais de scolarité selon la politique établie. Il peut aussi, si la demande le précise, octroyer des bourses d'étude.

**Ententes avec les employés-es de soutien non-syndiqué-es.**

Le protocole des employés-es non-syndiqués-es favorise le perfectionnement par des activités reliées directement ou non à leurs tâches ou dans le but de leur faciliter l'accès à de nouveaux postes.

Cette entente prévoit aussi qu'un montant de $5 000, au minimum, ou 0,5% de la masse salariale est consacré au perfectionnement. De plus, $5 000 sont accordés à titre d'une bourse plein temps ou son équivalent.

Le comité "Université-Association" a aussi la responsabilité de préciser sa politique de perfectionnement, de planifier ses programmes et sa répartition budgétaire.

**Conclusion sur les ententes.**

Pour conclure sur les aspects des ententes collectives, nous nous permettons de souligner la très grande portée de ces comités en matière de formation. Ceci explique en bonne partie la raison de l'absence de politique institutionnelle de formation et de développement (Bertrand et Foucher, 1986). Les interventions du Service du personnel, en conséquence, ont tendance à constituer des réponses aux pressions du milieu. Le cas de la bureautique illustre bien cette situation. En effet, la nécessité de former le personnel à utiliser cette nouvelle technologie a forcé le Service du personnel à se doter d'une "politique de formation à la bureautique" (décembre 1986). Le personnel de soutien, régulier et à statut particulier, et les cadres sont concernés par cette politique. Les comités paritaires ne sont pas obligatoirement consultés dans le cas de cette politique et des activités qui en découlent.

Pour comprendre l'ensemble des rapports de force qui s'exercent dans une institution comme l'UQAM, il importe de mentionner que les employés-es de soutien non-syndiqués-es ont une entente renouvelée en 1985. Toutefois, le SEUQAM

est présentement en négociation avec l'université pour le renouvellement de sa convention collective.

Dans ce dernier cas, en ce qui concerne le perfectionnement, l'Université du Québec à Montréal veut favoriser le perfectionnement relié aux tâches par des "activités de formation ponctuelle, individuelle ou collective, de courte durée" (Dépôt patronal en date du 03-02-87). De plus, l'Employeur veut associer le supérieur immédiat au processus de présentation d'une demande; c'est ainsi

qu'il peut présenter lui-même une demande pour un-e de ses employés-es;

qu'il doit autoriser toutes les demandes de perfectionnement et de congé.

La partie syndicale, de son côté, veut accroître à 1% de la masse salariale le budget consacré au perfectionnement tout en maintenant le statu quo sur le type de perfectionnement admissible. Il désire aussi augmenter le pouvoir du comité paritaire en matière de libération sans traitement d'un ou plusieurs salariés-es. Il ajoute une clause spécifique à l'intention du groupe métiers/services pour permettre l'apprentissage d'un métier spécialisé.

En l'absence de politique institutionnelle de formation et de perfectionnement, les comités paritaires se sont immiscés sur tous les plans. Les besoins ne sont cependant pas

est présentement en négociation avec l'université pour le renouvellement de sa convention collective.

Dans ce dernier cas, en ce qui concerne le perfectionnement, l'Université du Québec à Montréal veut favoriser le perfectionnement relié aux tâches par des "activités de formation ponctuelle, individuelle ou collective, de courte durée" (Dépôt patronal en date du 03-02-87). De plus, l'Employeur veut associer le supérieur immédiat au processus de présentation d'une demande; c'est ainsi

qu'il peut présenter lui-même une demande pour une de ses employés-es;

qu'il doit autoriser toutes les demandes de perfectionnement et de congé.

La partie syndicale, de son côté, veut accroître à 1% de la masse salariale le budget consacré au perfectionnement tout en maintenant le statu quo sur le type de perfectionnement admissible. Il désire aussi augmenter le pouvoir du comité paritaire en matière de libération sans traitement d'un ou plusieurs salariés-es. Il ajoute une clause spécifique à l'intention du groupe métiers/services pour permettre l'apprentissage d'un métier spécialisé.

En l'absence de politique institutionnelle de formation et de perfectionnement, les comités paritaires se sont investis sur tous les plans. Les besoins ne sont cependant pas

tous couverts et il existe entre les différentes catégories d'employés-es des situations à corriger.

C'est pourquoi une étape importante de notre travail va consister à identifier les frontières entre la formation et le développement. Les champs respectifs d'intervention du syndicat et de l'association et celui de l'Université du Québec à Montréal en tant qu'employeur doivent être évalués pour être en mesure d'introduire la formation et le développement institutionnels.

Les statistiques de perfectionnement et le sentiment véhiculé parmi le personnel tendent à démontrer certaines inéquités dans la distribution des sommes allouées au perfectionnement en fonction des besoins perçus. De plus, les budgets dévolus aux comités paritaires cherchent à répondre à une multitude de besoins sans y arriver entièrement. Il faut donc clarifier la situation par une proposition qui tienne compte de tous ces éléments et qui soit une véritable politique institutionnelle de formation et de développement.

Cette action se situe dans le contexte de changements plus globaux envisagés par le Service du personnel. Ce Service cherche actuellement à définir son propre mandat dans le cadre de l'élaboration d'un nouveau système d'information de gestion (Université du Québec à Montréal, 1987). Il s'apprête aussi à soumettre à la Direction une proposition

pour l'évaluation du rendement du personnel (R. Desjardins, 1987). L'étape suivante envisagée par ce service concerne la formation et le développement du personnel.

pour l'évaluation du rendement du personnel (R. Desjardins, 1987). L'étape suivante envisagée par ce service concerne la formation et le développement du personnel.

2. Le mandat.

Le mandat consiste à proposer au Service du personnel de l'Université du Québec à Montréal une politique institutionnelle de formation et de développement qui s'harmonise avec la politique de gestion des ressources humaines de l'institution et qui en respecte la culture. Cette politique s'adresse au personnel non-enseignant de l'UQAM, c'est-à-dire le personnel de soutien syndiqué et non-syndiqué, à l'exclusion des cadres. Avant de poursuivre, il nous faut définir ce qu'est une politique.

**Définition d'une politique.**

C'est l' "ensemble des ambitions, des principes et des objectifs fournissant la base de la planification détaillée et de l'action effective, constituant le guide de la prise de décision." (M.-E. de Villers, 1981)

Cette définition souligne le fait qu'une politique encadre l'élaboration des programmes. La politique reflète aussi les croyances, la culture et les buts mis de l'avant dans une organisation. Comme il s'agit d'énoncés d'ambitions ou d'objectifs, ce n'est pas une procédure ni un règlement. En effet, procédures et règlements impliquent un cadre bien structuré auquel il faut se conformer, d'où une notion de contrainte qui n'est pas présente dans une politique. C'est

ce qu'indique la définition de R. Foucher, 1985.

Une politique annonce les intentions de l'organisation. Celles-ci vont se traduire en activités ou en programmes. Ce guide permet donc d'arrêter les choix sur des activités ou des programmes. Elle précise aussi le cadre pour gérer les différents budgets alloués à la formation et au développement. Cette politique fait partie d'une politique plus générale soit celle de la gestion des ressources humaines.

Cette dernière dressera les objectifs, identifiera les lignes de conduites reconnues par l'organisation comme étant susceptibles de fournir les éléments nécessaires à l'harmonisation entre les individus et le travail et, enfin, apportera les éléments requis pour la conciliation des objectifs des individus avec ceux de l'institution (Foucher, 1985).

Dès lors, nous pouvons entrevoir qu'une politique de formation et de développement cherchera à parfaire les connaissances du personnel. Ses principaux buts consistent à harmoniser les besoins organisationnels et individuels en stimulant l'intérêt du personnel pour le travail et en coordonnant tous les intervenants vers l'atteinte d'objectifs.

Le programme de gestion des ressources humaines qui

nous intéresse dans le contexte de ce projet d'intervention est celui de la dotation et du développement. Il regroupe les activités telles le recrutement, la sélection, l'embauche et l'intégration du personnel, la gestion des mouvements de main-d'oeuvre et la gestion de la formation et du développement (R. Foucher, 1985).

**Définition d'une politique de formation.**

En matière de formation, les activités sont toujours nombreuses et visent à satisfaire des besoins différents. La politique de formation doit fournir un cadre, un guide pour orienter les choix et les activités de formation.

Il existe différentes façons de classer ces activités de formation. Celle que nous retenons (R. Foucher, 1985) divise les activités de formation en deux catégories qui peuvent faciliter la formulation de politiques. Une première consiste en des activités précises de courte durée, soit la formation et, la seconde, en des activités liées à l'éducation de base, soit le développement. Chacune de ces catégories est rapportée dans le tableau ci-bas.

TABLEAU

| LA FORMATION | LE DEVELOPPEMENT |
|---|---|
| activités de courte durée. | activités à plus long terme. |
| **Formation initiale** (ou l'entraînement) | **Développement personnel** |
| **Mise à jour** | **Recyclage** |
| **Perfectionnement** | **Développement professionnel** |

Plus spécifiquement en fonction de cette intervention, la formation et le développement institutionnels comprennent des activités reliées

au **tâches** de l'individu ou d'un groupe,

à **l'évolution des tâches** et

à des **responsabilités institutionnelles.**

Pour préciser notre pensée, nous expliquerons sommairement ces trois catégories d'activités.

**Les tâches.**

Ces activités visent à permettre aux individus ou groupes d'accomplir mieux leurs tâches.

**L'évolution des tâches.**

Ces activités fournissent aux individus le complément de connaissance pour suivre l'évolution d'une tâche (i. e. le traitement texte pour le ou la secrétaire).

**Les responsabilités institutionnelles.**

Ces responsabilités sont liées à des lois ou des règlements (i. e. santé et sécurité au travail) ou à des orientations institutionnelles nouvelles pour lesquelles il faut former le personnel (un nouveau secteur de recherche où il devient nécessaire de former un technicien pour répondre à cette mission).

Pour être un guide, la politique doit identifier la ou les personne(s) responsable(s) de définir les besoins de formation et de développement et doit préciser qui autorise que ce besoin soit satisfait. Elle précise les critères d'éligibilité pour les différentes activités et les intentions de l'organisation par rapport aux programmes qu'elle veut privilégier.

**Produit livré.**

Ainsi au terme de l'intervention, le mandataire aura un énoncé de politique qui couvrira les aspects suivants:

- **philosophie de gestion** sur laquelle repose le bien fondé d'une telle politique;
- **principes directeurs de cette politique;**
- **objet** de cette politique;
- **besoins** qui la justifient;
- **objectifs poursuivis** par cette politique;
- **définition** des termes clés utilisés dans la politique;
- **responsabilités et rôles des intervenants** dans le pro-

cessus de demande de mise sur pied d'activités, de leur budgétisation, de leur approbation, de leur mise en oeuvre, sans omettre de définir qui est visé par la politique;

- mécanismes pour le **processus de cueillette des besoins** de formation et de développement;
- **critères de participation** aux programmes et évaluation des activités;
- hypothèses de **stratégies d'implantation** auprès des deux groupes intéressés: syndiqués, non-syndiqués. Quant à la stratégie à promouvoir, en vue de l'adoption de la politique, auprès des officiers de l'Université du Québec à Montréal, cela déborde du présent mandat et doit faire l'objet d'une lecture attentive de la situation au moment de la décision de mettre le projet entre leurs mains.

Pour élaborer cette politique, il est nécessaire de bien connaître le contexte organisationnel, c'est-à-dire les structures et la culture, par exemple. L'analyse de la situation actuelle va permettre d'identifier des problèmes précis. Un examen critique de cette situation permettra d'entrevoir certaines solutions. Donc, la politique proposée doit s'insérer harmonieusement dans l'ensemble de ce contexte et une étude de faisabilité doit le démontrer.

**Limites du mandat.**

La politique proposée doit tenir compte des conventions collectives et du fait que le SEUQAM est actuellement en négociation pour le renouvellement de sa convention. Il ne sera pas question pour nous d'intervenir dans cette démarche. De plus, notre étude ne couvre pas l'aspect de l'accueil et de la formation initiale ou de l'"initiation" des nouveaux employés-es dans l'institution ou dans un poste. De plus, cette étude exclut le personnel cadre de l'Université du Québec à Montréal.

ENAP MONTRÉAL
DOCUMENTATION

4. La méthodologie.

Comme nous devons examiner une situation complexe où plusieurs individus différents avec des buts variés sont impliqués, il faut concevoir une méthodologie qui respecte ces caractéristiques. De plus, l'UQAM avec sa forte tradition de consultation ne peut échapper à cette démarche sans une justification solide.

Pour satisfaire cette exigence, pour s'assurer que la politique soit compatible avec les desiderata des gestionnaires et pour fixer sur des bases solides ses possibilités d'implantation, nous procédons en deux étapes.

La première étape consiste en une **entrevue** de type semi-structurée auprès des vice-recteurs-trices ou de leurs représentants-es. Cette entrevue doit nous permettre de vérifier leur volonté politique de mettre sur pied une telle politique, de s'assurer du contenu souhaité et d'en vérifier la faisabilité.

La seconde étape, menée auprès d'un échantillon de cadres, est basée sur la **méthode Delphi** et contient deux volets: un volet préparatoire et le second, l'application de la méthode Delphi. Dans un premier temps un groupe d'environ 3 (trois) ou 4 (quatre) cadres, choisis pour

leur intérêt ou leur implication dans la formation rédige une première version de politique de formation et de développement du personnel. En second lieu, un échantillon plus large de gestionnaires reprend la démarche à partir de cette version et la retravaille selon la méthode du Delphi.

L'ensemble de cette consultation vise à aider à la formulation de politiques. Cette démarche se conclut par une consultation de pratiques et d'écrits.

Pour étoffer la proposition de politique et pour s'assurer de respecter le contexte québécois en la matière, nous examinerons et critiquerons quelques politiques de formation et de développement dans d'autres institutions québécoises, à partir de documents recueillis auprès de l'Université de Montréal, de l'Hydro-Québec, de l'Alcan, de la STCUM et d'un CEGEP, par exemples. Toutefois, il faut considérer les variables propres à l'UQAM et qui lui donnent un caractère particulier. Ces variables, comme nous l'avons déjà mentionné, sont les structures de l'UQAM, la culture organisationnelle et les caractéristiques des employés non-enseignants de l'UQAM.

En résumé, la démarche permettra de dégager les éléments acceptables dans le contexte de l'UDAM. Nous en arrivons, par la suite, à une proposition de politique institutionnelle de formation et de développement.

5. Echéancier.

| | |
|---|---|
| Elaboration d'une grille d'analyse pour le questionnaire | 15 avril 1987 |
| Préparation d'un cadre pour l'entrevue avec la Haute direction | 29 avril 1987 |
| Dépôt d'un rapport préliminaire | 22 juin 1987 |
| Dépôt final | 1er septembre 1987 |

6. Bibliographie de l'esquisse.

6.1 Les ententes.

Convention collective intervenue entre l'Université du Québec à Montréal et le Syndicat des employés de l'Université du Québec à Montréal (section locale 1294 SCFP FTQ). Montréal, Secrétariat général, 1983.

Université du Québec à Montréal. Dépôt patronal. Montréal, 02-02-87.

Protocole élaborant les conditions de travail des employés non-syndiqués de l'Université du Québec à Montréal. Montréal, 1985.

6.2 Documentation plus spécialisée

BERTRAND, Denis et FOUCHER, Roland. Analyse de quelques dimensions formelles de la gestion des ressources humaines à l'UQAM et à l'Université de Montréal; rapport de recherche. Montréal, Université du Québec à Montréal, 1986 (deuxième version).

FOUCHER, Roland. "La gestion des ressources humaines" dans MILLER, Roger. La direction des entreprises: concepts et applications. Montréal, McGraw-Hill, 1985.

Université du Québec à Montréal. Service du personnel. Politique de formation à la bureautique. 5 décembre 1986.

de VILLER, Marie-Eva. Vocabulaire de la gestion de la production; anglais-français. Montréal, Office de la langue française, 1981.

87-02-26

ANNEXE F:

Université du Québec à Montréal, Service du personnel,

Guide pour identifier un besoin de perfectionnement,

mars 1987.

Université du Québec à Montréal — Service du personnel

# Guide pour identifier un besoin de perfectionnement

Voici une démarche proposée pour identifier un besoin de perfectionnement institutionnel.

A) Examiner un à un les objectifs fixés pour votre unité pour la prochaine année financière.

B) Visualiser, pour chacun des objectifs, les actions que devront effectuer les employés-es pour l'atteindre et en faire la liste.

C) Pour chaque action identifiée, déterminer si les employés-es ont les connaissances et habiletés requises pour l'effectuer.

D) Préciser quelles sont les connaissances et habiletés qui manquent.

Exemple d'un besoin de perfectionnement lié à un changement d'outil de travail.

A) Un des objectifs fixés pour votre unité est le suivant: implanter un système informatisé de suivi de la clientèle.

B) Les employés-es devront utiliser le logiciel de base de données D-Base III.

C) Les employés-es de l'unité ne connaissent pas le logiciel en question.

D) Besoin de perfectionnement: les employés-es devront être formés-es à l'utilisation de la base de données D-Base III dans le but de monter un système de suivi de la clientèle.

Exemple d'un besoin de perfectionnement lié au processus de gestion.

A) Un des objectifs fixés pour votre unité est le suivant: développer des outils pour évaluer la qualité des services offerts.

B) Une personne devra faire des recherches pour recommander une méthode d'évaluation, élaborer un questionnaire, mettre en place la méthode d'évaluation choisie.

C) La personne désignée n'a pas de connaissances à jour dans l'évaluation de services.

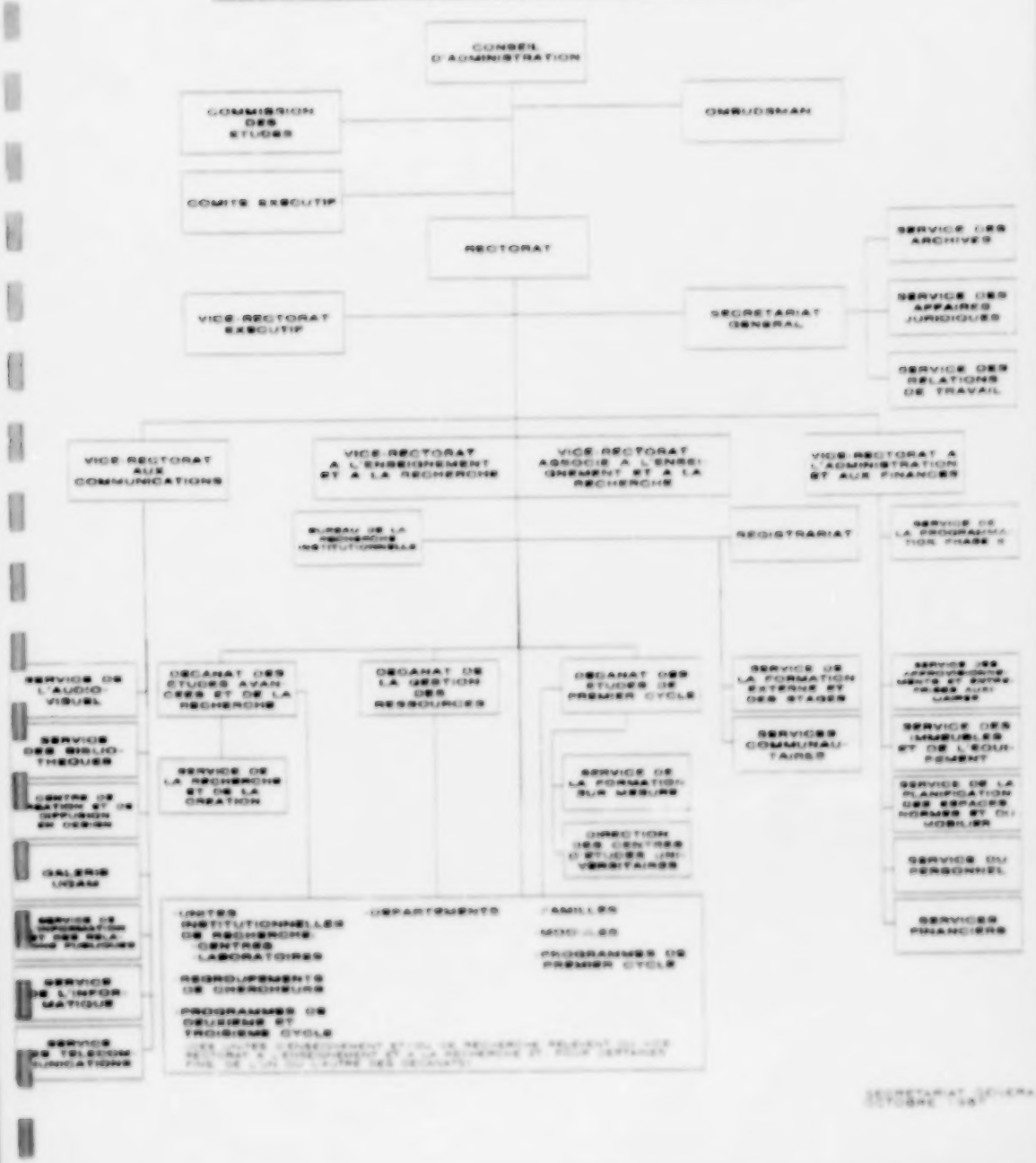
D) La personne devra être formée à choisir et implanter une méthode d'évaluation des services offerts par l'unité administrative.

ANNEXE 6:

Organigramme de l'UQAM, la haute direction,

octobre 1987.

# ORGANIGRAMME: UNIVERSITE DU QUEBEC A MONTREAL



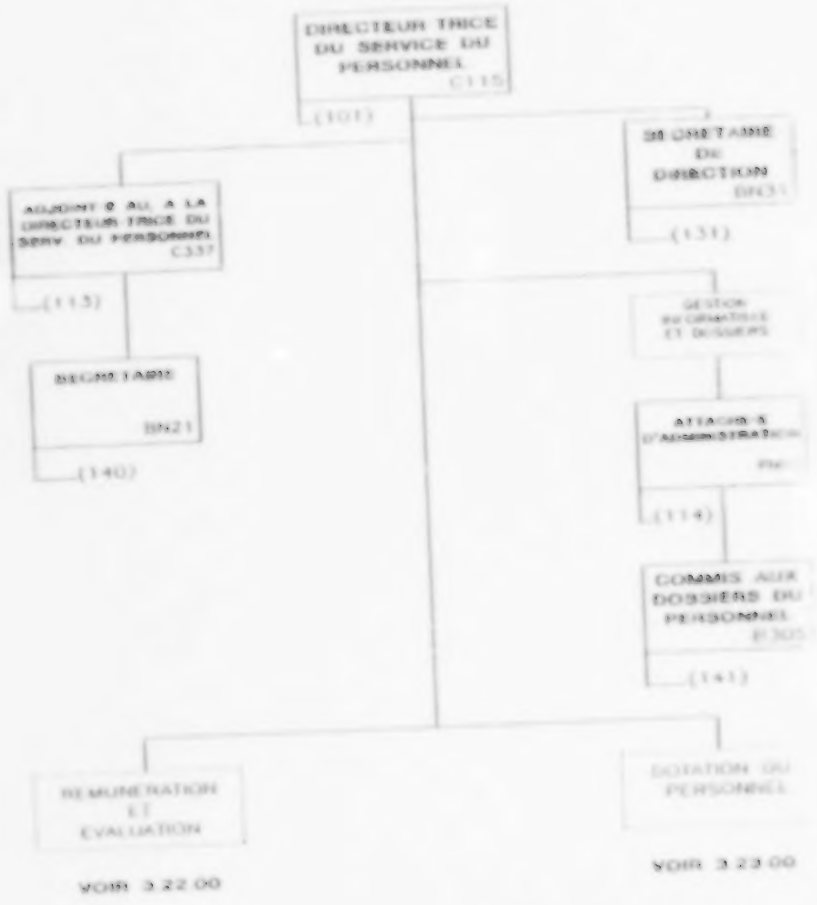

SECRETARIAT GENERAL
OCTOBRE '88

ANNEXE H:

Organigramme du Service du personnel,

octobre 1987.

# 3.20.00
# SERVICE DU PERSONNEL
(C 880 6300)




NBRE POSTES: 24.00
EQUIVALENCE: 24.00

3.22.00

## SERVICE DU PERSONNEL: REMUNERATION ET EVALUATION

(C. [illegible] 6302)

3.23.00
SERVICE DU PERSONNEL: DOTATION
(C. BUD.: 6301)

ANNEXE I:

Université de Montréal, Service du personnel,

Cadre général du développement des ressources humaines

à l'université: cadre de travail. 1981.

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL
Service du personnel

PROJET DE TRAVAIL

Cadre général du développement des ressources humaines à l'université

Objectif de développement

L'université reconnaît l'importance de développer ses ressources humaines afin d'améliorer ou de maintenir la qualité de ses services.

L'université reconnaît la nécessité d'actions concertées afin que ce développement se fasse selon ses besoins tout en répondant, dans la mesure du possible, aux aspirations professionnelles de l'employé.

Les besoins de l'université en développement des ressources humaines sont d'abord de maintenir une correspondance entre les compétences de l'employé et, les exigences de son poste. Ils sont, en second lieu, de prévoir une disponibilité de personnel compétant pouvant occuper d'éventuels postes vacants.

Moyens

L'université encourage par les moyens à sa disposition toute activité éducative permettant de satisfaire ces besoins. Les démarches personnelles de développement initiées par l'employé seront aussi encouragées en autant qu'elles s'inscrivent dans le plan d'ensemble de développement de l'université.

En principe, les moyens privilégiés par l'université pour atteindre cet objectif sont ceux qui, tout en étant les plus économiques, donnent les meilleurs résultats. Il peut s'agir d'activités éducatives structurées (cours, programmes, séminaires, ateliers, cours-maison, etc.) ou moins structurées (colloques, congrès, stages, visites, etc.), ou bien d'activités informelles de développement (tâches supervisées et corrigées; explications verbales ou écrites, etc.).

.../2

Case postale 6128, succursale "A"
Montréal, P.Q., H3C 3J7

En pratique, la priorité dans le choix de l'activité sera accordée à l'activité qui, tout en rejoignant le même objectif de développement, est offerte par l'employeur.

Rôles de l'université

L'université pourra soit prendre charge de certaines activités en procédant à l'identification des besoins spécifiques, et en élaborant des activités éducatives, soit aider les employés à élaborer leur plan de formation et à réaliser leur projet éducatif, soit étudier les demandes de participation initiées par l'employé et y apporter une aide financière.

Si la participation à des activités éducatives initiées par l'employeur (ou demandées par l'employé mais approuvées par l'employeur) entre en conflit d'horaire avec les activités habituelles de travail, l'employeur pourra accorder un congé d'études. Le traitement pendant ce congé d'études dépendra du rapport entre la nature de l'activité éducative, et le niveau de priorité de besoins auquel l'activité éducative veut répondre.

Autres [illegible]

L'université accordera une exonération complète ou partielle pour certains frais reliés à la poursuite d'activités éducatives entreprises par l'employé et ne s'inscrivant pas dans le plan d'ensemble du développement des ressources humaines de l'université. Les activités admissibles et les autres critères de qualification sont à déterminer.

Michel Dion
Université de Montréal
81-11-12

ANNEXE J:

McGill University, Service des ressources humaines

Divers textes sur le "perfectionnement"

McGill University

Service des ressources humaines
Pavillon F. Cyril James

Le 27 avril 1987

Université du Québec à Montréal
Monsieur André Champagne
Directeur de la Bibliothèque
des sciences de l'éducation
Case postal 8889, succursale A
Montréal, Québec
H3C 3P3

Cher Monsieur,

Nous n'avons pas actuellement une politique institutionnelle de formation et de perfectionnement pour le personnel non-enseignant.

Toutefois, depuis presque deux ans, nous avons développé et mis en oeuvre un plan et divers programmes de formation à l'intention du personnel pré cité, et, à travers ces interventions, nous concevons progressivement notre politique future.

Conséquemment, je ne peux vous transmettre de documents répondant à vos attentes mais je demeure disponible afin de vous rencontrer pour discuter de notre philosophie de formation si vous le jugez approprié.

Vôtre,

Jean-Claude Provost
Chef de la dotation et formation

JCP/cda

Adresse postale 845, rue Sherbrooke Ouest, Montréal, PQ, Canada H3A 2T5

C-12

# EDUCATIONAL ASSISTANCE (NON-ACADEMIC STAFF)

## 1. Scope

1.1 This policy applies to all regular full-time non-academic salaried employees excluding those covered by collective agreements.

1.2 For the purposes of this policy, "full-time" shall refer to an employee working 2/3 or more of the normal working hours for his/her classification, as defined in the Hours of Work Policy.

1.3 For the purposes of this policy, "regular" shall refer to a full-time employee appointed for a period of not less than three consecutive months.

## 2. Tuition Assistance

### 2.1 Degree Courses

2.1.1 Eligible employees may apply for reimbursement of fees for up to two full courses or four half courses over a twelve-month period, including summer session, if taken during normal working hours.

2.1.2 Eligible employees may apply for reimbursement of fees for an unlimited number of courses taken outside normal working hours.

### 2.2 Non-degree Courses

2.2.1 Eligible employees may apply for reimbursement of fees for up to one full course or two half courses over a twelve-month period, including summer session, if taken during normal working hours.

2.2.2 Eligible employees may apply for reimbursement of fees for up to two full courses or four half courses over a twelve-month period, including summer session, if taken outside normal working hours.

### 2.3 Procedures

2.3.1 Eligible employees should contact the Area Personnel Representative or the Department of Human Resources (Benefits & Records) prior to registration in order to obtain the required forms to make application for reimbursement.

2.3.2 If the course is to be taken during normal working hours, the employee must be accepted by the faculty concerned and the approval of his/her Department Head must be obtained. Arrangements must be made in advance to work compensating hours for any time off required to attend courses during normal working hours.

Educational Assistance (Non-Academic Staff) ...cont'd

2.4 Reimbursement

2.4.1 Reimbursement will not be made for courses taken at institutions other than McGill University, or for any courses not successfully completed.

2.4.2 Reimbursement shall apply only to tuition fees, Student Services fees and Student Society fees. Other charges such as Diploma fees, Private or Practical Instruction Fees and any other special fees and/or penalties shall not be eligible for reimbursement.

2.4.3 To be eligible for reimbursement, an eligible employee must remain a full-time employee of the University for the entire duration of the course.

2.4.4 The portion of fees which will be reimbursed by the University will be determined from the following schedule according to the employee's period of uninterrupted full-time service as of the date of registration for the course:

| Service | Percentage Reimbursement |
|---|---|
| Less than one year | 20% |
| One to three years | 50% |
| Over three years | 90% |

3. Staff Training

3.1 Policy

3.1.1 The University has instituted a Staff Training Fund to be used for the purposes of (a) improving the general working skills of employees through in-house specialized courses and (b) providing financial assistance to those departments who may wish to improve operational efficiency by requiring employees to attend courses, seminars and/or workshops which are directly related to their work.

3.1.2 Funds available for Staff Training are limited in amount and are therefore available on first-come, first-serve basis. If attendance at a course is contingent upon receiving financial assistance from the Staff Training Fund, departments are strongly urged to obtain prior approval from the Department of Human Resources in order to insure that funds will be available.

3.1.3 The Staff Training Fund will reimburse (or pay directly) any departmental expenses incurred for tuition fees, seminar fees or other course registration fees. Expenses for travel and accommodations must be borne by the department and will not normally be reimbursed by the Staff Training Fund; however, in the event that a necessary course is not available in Montreal under any circumstance, it may be possible to arrange for reimbursement of a portion of expenses incurred, subject to availability of funds.

**Educational Assistance (Non-Academic Staff) ...cont'd**

3.1.4 Expenses incurred at meetings and conferences of Professional Associations and similar organizations of which an employee is a member or a participant for reasons of professional development shall not be reimbursed by the Staff Training Fund.

**3.2 Procedures**

3.2.1 The Staff Training Fund is administered by the Department of Human Resources. Application forms for financial assistance can be obtained from that office.

3.2.2 Employees benefitting from the Staff Training Fund will be asked to complete a Course Evaluation Form upon the completion of the course. The form should be returned to the Department of Human Resources for evaluation purposes.

## ELECTIONS

**1. Scope**

1.1 This policy applies to all regular non-academic employees of the University excluding those covered by collective agreements.

**2. Policy**

2.1 Federal and Provincial legislation requires that employees be given a minimum voting time of four consecutive hours during which the polls are open. Should any portion of such four consecutive hours fall within working hours, an employee will be given paid leave for such portion.

2.2 In the event of a general election, the University will determine the manner in which such four consecutive hours will be granted; normally the administrative offices of the University will close on such day four hours prior to closure of the polls.

2.3 In the event of local elections in an employee's municipality of residence, such employee will be granted time off as agreed by his/her Department Head in order to insure that he/she will have four consecutive hours in which to vote.

2.4 Paid leaves contemplated under this policy shall not be granted in the event that they coincide with vacation, parental leave, long or short-term disability leave, or any other paid or unpaid leave already scheduled under the terms of this or any other University policies.

[redacted]

b) Dans le cas d'une mise-à-pied, l'Université avise l'employé par écrit, avec copie à l'Association, au moins quinze (15) jours ouvrables à l'avance.

11.03 L'employé perd son droit à l'ancienneté dans les cas suivants:

a) abandon volontaire d'emploi sans avoir obtenu un congé sans traitement.

b) congédiement pour cause.

11.04 L'employé mis-à-pied conserve pendant une période de dix-huit (18) mois l'ancienneté qu'il avait acquise à la date de sa mise à pied; l'ancienneté acquise s'annule après ladite période.

11.05 Les employés en période de probation n'ont pas d'ancienneté. Toutefois, quand la période de probation est terminée, leur ancienneté est calculée à compter de la date de l'embauchage. Les employés temporaires ou saisonniers, tels que définis par la clause 5.02, n'ont pas droit à l'ancienneté.

11.06 Une liste d'ancienneté par métier, approuvée par les deux parties, doit être affichée une fois par an par l'Université, et une copie de cette liste doit être envoyée à l'Association.

11.07

a) Tout apprenti est libéré de son emploi par l'Université à la fin de son apprentissage (soit après quatre (4) ans de service et une (1) année de perfectionnement, ou cinq (5) années au total). S'il est réengagé dans les dix-huit mois (18) pour occuper un poste vacant, il conserve son ancienneté accumulée. Malgré cet article, en cas de mise à pied, aucun apprenti ne peut retenir son emploi de préférence à un compagnon si l'apprenti ou les apprentis en question doivent se servir de l'ancienneté de leur période d'apprentissage pour le faire.

b) Tout apprenti qui a accumulé de l'ancienneté dans une classification autre que celle qu'il occupe ne peut utiliser cette ancienneté, en cas de mise à pied, de préférence à un compagnon.



b) In the event of a lay-off, the University will give prior written notice of at least fifteen (15) working days to the employee, with a copy to the Association.

11.03 Employees shall lose their seniority rights in the following cases: a dismissal with cause.

a) when they quit the employment voluntarily without having obtained leave of absence.

b) when dismissed for just cause.

11.04 Employees who have been laid-off will retain for a period of eighteen (18) months the seniority they had acquired at the time of the lay-off after which period the acquired seniority would be cancelled.

11.05 Employees who are on probation shall have no seniority during their probation period, after which their seniority will be computed as from the date of employment. Temporary or seasonal employees as defined in Article 5.02 shall not be eligible for seniority.

11.06 A seniority list by trades, approved by both parties, shall be posted once a year by the University and a copy of the list sent to the Association.

11.07

a) Each apprentice will be released from employment by the University at the end of his apprenticeship; i.e. four (4) years of serving, one (1) year improving, total five (5) years. If re-employed to fill a vacancy within eighteen (18) months, he will retain his seniority. Notwithstanding this clause, no apprentice shall retain his job in the event of a lay-off over a journeyman if the said apprentice or apprentices must use the seniority of their apprenticeship to do so.

b) No apprentice who has accumulated seniority in a classification other than that to which he is working shall use that seniority over a journeyman in the case of a lay-off.

c) L'Université avise chaque apprenti par écrit au moins trois (3) mois avant la fin de la cinquième (5e) année, concernant ses intentions à l'égard de cet employé. Une copie est envoyée à l'Association.

ARTICLE 12 PROMOTIONS ET RÉTROGRADATIONS

12.01 Tout poste vacant inclus dans l'unité de négociation est affiché au tableau de l'Association pour une période d'une (1) semaine ouvrable. Tout employé de l'unité de négociation intéressé au poste vacant peut poser sa candidature.

12.02 Les promotions et rétrogradations sont déterminées en fonction de la compétence et des certificats de qualification. À compétence et certificats de qualifications égaux, l'Université accorde priorité dans ses nominations, au candidat ayant plus d'ancienneté.

12.03 L'employé auquel le poste est attribué a droit à une période d'initiation et d'essai d'une durée maximale de trente (30) jours ouvrables travaillés. Si au cours de cette période, l'employé ne désire pas conserver son nouveau poste ou s'il est établi par l'Université qu'il ne satisfait pas aux exigences normales dudit poste, il est alors replacé à son ancien poste.

ARTICLE 13 AFFECTATIONS TEMPORAIRES

13.01 Lorsque l'Université affecte temporairement un employé à un poste rémunéré à un taux supérieur au sien, dans l'unité de négociation, l'employé reçoit ce taux supérieur pour sa journée régulière de travail sous réserve d'avoir travaillé à ce poste au moins quatre (4) heures dans la même journée.

13.02 Lorsque l'Université affecte temporairement un employé à un poste rémunéré à un taux inférieur au sien, l'employé ne subit de ce fait, aucune diminution de son salaire régulier.



c) The University will advise each apprentice in writing at least three (3) months prior to the end of the fifth (5th) year of its intentions relative to that employee. A copy shall be sent to the Association.

ARTICLE 12 PROMOTIONS AND DEMOTIONS

12.01 Vacancies covered by this Agreement shall be posted on the Association bulletin board for a period of one (1) work week. This notice will allow any employee interested in the vacancy to make application.

12.02 Promotions and demotions shall be determined by skill and ability and certificates of qualification. In cases of equal skill and ability and certificates of qualification, seniority shall prevail.

12.03 The employee who is awarded the position will have a trial period of thirty (30) working days actually worked. If, during this trial period, the employee does not wish to remain in the new position or if it is established by the University that he does not meet normal requirements of the position, the employee will return to his previous position.

ARTICLE 13 TEMPORARY ASSIGNMENTS

13.01 When an employee is temporarily assigned to work on a job which carries a higher rate of pay than the employee's regular job, the employee will be paid at the higher rate for the full day provided he works at the temporary job for a minimum of four (4) hours on that day.

13.02 When it is necessary to transfer an employee temporarily from his regular job to another which normally carries a lower rate of pay, the rate of the employee's regular job will be paid.

CONVENTION COLLECTIVE DE TRAVAIL

INTERVENUE ENTRE

MCGILL UNIVERSITY

ci-après désignée "L'UNIVERSITE"

ET

LE SYNDICAT CANADIEN DES OFFICIERS DE MARINE MARCHANDE
(Syndicat International des Marins
de l'Amérique du Nord A.F.L.-C.I.O.)

ci-après désigné LE SYNDICAT

Durée: Jusqu'au 31 décembre 1985

7.03

a) Les délégués désignés par le Syndicat peuvent s'absenter de leur travail sans perte de traitement, avantages et privilèges prévus par la présente convention collective, pour assister aux congrès des diverses instances syndicales ainsi qu'aux autres activités organisées par le Syndicat.

b) Le nombre maximum des jours payés en vertu de la présente clause pour l'ensemble des salariés régis par la présente convention est de huit (8) heures par année financière.

c) Les salariés réguliers désignés par le Syndicat, peuvent, sur demande écrite présentée quinze (15) jours à l'avance au supérieur immédiat, s'absenter de leur travail pour assister audits congrès.

7.04 L'Université accorde accès à ses terrains et bâtiments aux représentants extérieurs du Syndicat, sous réserve des règlements de l'Université.

7.05 Si un représentant extérieur du Syndicat désire rencontrer, durant les heures de travail, un salarié régi par la présente convention quant à une affaire découlant de l'application de la convention collective, il en avise le chef du département ou son représentant et convient avec lui du moment.

7.06 L'Université accordera au salarié le temps requis, sans perte de salaire, pour consulter son délégué syndical ou vice-versa, ou son supérieur immédiat afin de discuter d'un différend qui est ou pourrait survenir selon les termes de la convention collective. Le salarié ou le délégué doit d'abord avoir obtenu la permission de son supérieur immédiat, ou, dans l'absence du supérieur immédiat, le supérieur immédiat adjoint. Ces derniers ne peuvent refuser une telle autorisation sans motif valable.

7.03

a) In order to attend union conferences or other activities organized by the Union, delegates appointed by the Union may be absent from work without loss of salary, benefits or privileges included in this collective agreement.

b) For the group of employees covered by this agreement, the maximum number of paid hours allowed under this clause shall be sixty four (64) hours per financial year.

c) The regular employees designated by the Union may, upon written notice given fifteen (15) days in advance to the appropriate supervisor, be absent from work to attend such union congresses.

7.04 The University will provide access to its grounds and buildings to the Union's outside representatives, subject to University rules.

7.05 If an outside representative of the Union wishes to meet an employee covered by this agreement during working hours, on a matter arising from the application of the collective agreement, he will advise the department head or his representative of this, and they will agree on a time.

7.06 The University will permit an employee to take the necessary time to consult his Union delegate or vice versa, or his immediate superior, without loss of salary, in order to discuss a difference of opinion which has arisen or which may arise from the collective agreement. The employee or the Union delegate must have obtained permission from his immediate superior, or, in the absence of the immediate superior, the assistant to his immediate superior, who may not refuse such permission without just cause.

b) A la demande du salarié qui est l'objet de mesures disciplinaires, le Bureau des ressources humaines doit lui fournir une copie de son dossier. Le salarié défrayera le coût de ces copies.

Ce dossier comprend:

- la fiche d'embauchage;
- tout rapport ou mesure disciplinaire couvrant le salarié, exception faite de ceux retirés du dossier en raison de la clause 10.05;
- les rapports adressés à la personne responsable du personnel concernant son état de santé.

10.07 Aucun aveu signé par un salarié ne peut être mis en preuve devant un tribunal d'arbitrage, à moins qu'il ne s'agisse d'un aveu signé devant un représentant du Syndicat.

10.08 Pour tout incident survenant durant la période des fêtes (entre Noël et le 2 janvier, telle que définie à chaque année par l'Université), pouvant entraîner une mesure disciplinaire, les délais prévus à l'article 10 commencent à partir du lendemain desdites fêtes.

ARTICLE 11 PERIODE DE PROBATION

11.01 Tout nouveau salarié est soumis à une période de probation. La formation est dispensée par son supérieur immédiat.

11.02 La période de probation est de quatre cent quatre-vingts (480) heures travaillées effectivement travaillées, et ce, à partir de son embauche en temps que salarié régulier. Le salarié en période de probation a droit à tous les avantages prévus par la présente convention. Cependant, en cas de congédiement, il n'a pas droit à la procédure de griefs.



b) At the request of disciplined employees, the Department of Human Resources must give him a copy of his file. The employee will pay for the cost of the copies.

This file contains:

- the employment form;
- all reports or disciplinary measures concerning the employee, except those withdrawn from the file by virtue of paragraph 10.05;
- reports made to the person responsible for personnel concerning the state of his health.

10.07 No confession, signed by an employee, may be used as proof at arbitration unless it was signed in the presence of a union representative.

10.08 When any incident occurs during the winter holidays (between Christmas and January 2 as established by the University each year) which may give rise to a disciplinary measure, the time delays provided for in Article 10 will commence on the day following the holidays.

ARTICLE 11 PROBATIONARY PERIOD

11.01 All new employees must pass a probationary period. Their training is handled by their immediate supervisor.

11.02 The probationary period lasts for four hundred and eighty (480) working hours which have been actually worked, from the time of hiring as a regular employee. The employee on probation is covered by all provisions of this collective agreement except in the case of termination in which case he does not have the right to grieve.

CONVENTION COLLECTIVE DE TRAVAIL

INTERVENUE ENTRE

LE COLLEGE MACDONALD DE McGILL UNIVERSITY

ci-après désigné "LE COLLEGE"

ET

LA FRATERNITE INTERNATIONALE DES OUVRIERS EN ELECTRICITE

SECTION LOCALE 2087

ci-après désignée "LE SYNDICAT"

Durée: jusqu'au 30 novembre 1986

e) mise à la retraite;

f) refus ou négligence de l'employé mis à pied de revenir au travail à la date de rappel.

10.07

a) Tout apprenti est libéré de son emploi par le Collège à la fin de son apprentissage (soit après quatre (4) ans de service et une (1) année de perfectionnement, ou cinq (5) années au total). S'il est réengagé dans les dix-huit (18) mois pour occuper un poste vacant, il conserve son ancienneté accumulée. Malgré cet article, en cas de mise à pied, aucun apprenti ne peut retenir son emploi de préférence à un compagnon si l'apprenti ou les apprentis en question doivent se servir de l'ancienneté de leur période d'apprentissage pour le faire.

b) Tout apprenti qui a accumulé de l'ancienneté dans une classification autre que celle qu'il occupe ne peut utiliser cette ancienneté, en cas de mise à pied, de préférence à un compagnon.

c) Le Collège avise chaque apprenti par écrit au moins trois (3) mois avant la fin de la cinquième (5e) année, concernant ses intentions à l'égard de cet employé. Une copie est envoyée au Syndicat.



e) retirement;

f) refusal or omission of the laid-off employee to return to work upon the date of recall.

10.07

a) The College will release an apprentice from employment once his apprenticeship is completed (that is, after four (4) years of service and one (1) year of advanced training for a total of five (5) years). If within the following eighteen (18) months the apprentice is rehired to fill a vacant position, he will retain his accumulated seniority. Despite the provisions of this article, in the case of lay-off no apprentice can keep his post in preference to a union member, if it involves taking into account the period of apprenticeship to make up his seniority.

b) An apprentice who has accumulated seniority in a classification other than that he presently occupies may not take advantage of that seniority in the case of lay-off to the detriment of a union member.

c) The College will advise each apprentice in writing at least three (3) months before the end of his fifth (5th) year of its intentions regarding his future employment; a copy of the letter will be sent to the Union.

ARTICLE 23 ACCIDENT DE TRAVAIL

23.01 Le Collège et le Syndicat conviennent pour prévenir les accidents, assurer la sécurité et promouvoir la santé des employés.

23.02 L'employé blessé lors de l'accomplissement de ses tâches est régi par la Loi des Accidents du Travail. Le Collège verse à l'employé couvert la différence entre l'indemnité accordée par la Commission de Santé et Sécurité du Travail et son traitement de base. Le Collège se réserve le droit de faire examiner ledit employé par un médecin qu'il désigne s'il croit que l'employé est en mesure de revenir au travail. La décision du médecin du Collège est exécutoire.

23.03 L'employé blessé lors de l'accomplissement de ses tâches devra compléter tout formulaire ou document exigés par la loi ou par la direction concernant l'accident dont il est victime et ce, avant de quitter son emploi.

Pour l'employé n'ayant pas complété lesdits formulaires, le Collège ne sera responsable d'aucun versement envers cet employé sauf dans les cas de force majeure.

ARTICLE 24 REGIMES D'EMPLOYES

24.01 Tous les employés réguliers, visés par cette convention participent aux plans de retraite d'assurance-vie, d'assurance-invalidité à long terme, d'assurance-hospitalisation supplémentaire ainsi qu'aux réductions des frais de scolarité du Collège, le tout sujet aux dispositions de ces plans.



ARTICLE 23 WORK INJURY

23.01 The College and the Union will cooperate to prevent accidents, ensure safety and promote the health of its employees.

23.02 When an employee is injured during the performance of his duties the Quebec Workmen's Compensation regulations will apply. The College will pay the difference between the amount awarded by the C.S.S.T. (Occupational Health and Safety Commission) for salary and the employee's regular base salary during the life of this agreement. The College reserves the right to have the said employee examined by its physician if it is felt that the employee may be able to return to work. The decision of the College physician will be binding on the employee.

23.03 An employee injured during the performance of his duties must fill out any form or document required by law or by the College authorities concerning the accident he suffered, and this must be done before he leaves his employment.

The College will not be responsible for any payments to employees who have not filled out the necessary forms, except in cases of force majeure.

ARTICLE 24 GROUP PLANS

24.01 All permanent employees covered by this agreement will, subject to the provision of each plan, participate in the College's schemes for pension, life insurance, Long Term Disability, supplementary medical insurance and tuition assistance.

ARTICLE 23 ACCIDENT DU TRAVAIL

23.01 Le Collège et le Syndicat coopèrent pour prévenir les accidents, assurer la sécurité et promouvoir la santé des employés.

23.02 L'employé blessé lors de l'accomplissement de ses tâches est régi par la loi des Accidents du Travail. Le Collège verse à l'employé concerné la différence entre l'indemnité accordée par la Commission de Santé et Sécurité du Travail et son traitement de base. Le Collège se réserve le droit de faire examiner ledit employé par un médecin qu'il désigne s'il juge que l'employé est en mesure de revenir au travail. La décision du médecin du Collège est exécutoire.

23.03 L'employé blessé lors de l'accomplissement de ses tâches devra compléter tout formulaire ou document exigés par la loi ou par la direction concernant l'accident dont il est victime et ce, avant de quitter son emploi.

Pour l'employé n'ayant pas complété lesdits formulaires, le Collège ne sera responsable d'aucun versement envers cet employé sauf dans les cas de force majeure.

ARTICLE 24 AVANTAGES SOCIAUX

24.01 Tous les employés réguliers, régis par cette convention participent aux plans de retraite d'assurance-vie, d'assurance-invalidité à long terme, d'assurance-hospitalisation supplémentaire ainsi qu'aux rabattements des frais de scolarité du Collège, le tout sujet aux dispositions de ces plans.



ARTICLE 23 WORK INJURY

23.01 The College and the Union will cooperate to prevent accidents, ensure safety and promote the health of its employees.

23.02 When an employee is injured during the performance of his duties the Quebec Workmen's Compensation regulations will apply. The College will pay the difference between the amount awarded by the C.S.S.T. (Occupational Health and Safety Commission) for salary and the employee's regular base salary during the life of this agreement. The College reserves the right to have the said employee examined by its physician if it is felt that the employee can be able to return to work. The decision of the College physician will be binding on the employee.

23.03 An employee injured during the performance of his duties must fill out any form or document required by law or by the College authorities concerning the accident he suffered, and this must be done before he leaves his employment.

The College will not be responsible for any payments to employees who have not filled out the necessary forms, except in cases of force majeure.

ARTICLE 24 GROUP PLANS

24.01 All permanent employees covered by this agreement will, subject to the provision of each plan, participate in the College's schemes for pension, life insurance, Long Term Disability, supplementary medical insurance and tuition assistance.

ANNEXE B REMISE DES FRAIS DE SCOLARITE

Les dispositions relatives à la réduction des frais de scolarité pour les salariés à temps complet sont les suivantes:

A. COURS SANCTIONNES PAR UN DIPLOME/CERTIFICAT (Financés par le Gouvernement)

Il n'existe plus de limite au nombre de cours sanctionnés par un diplôme/certificat, suivis en dehors de la journée régulière de travail, et pour lesquels le salarié reçoit un remboursement.

Si les cours sont suivis pendant la journée régulière de travail, le salarié est remboursé pour un maximum de quatre demi-cours ou de deux cours complets sur périodes de douze mois, y compris les cours de la session d'été.

B. COURS NON SANCTIONNES PAR UN DIPLOME/CERTIFICAT (Non financés par le Gouvernement)

Si les cours sont suivis en dehors de la journée régulière de travail, un maximum de quatre demi-cours ou de deux cours complets sont remboursables sur une période de douze mois y compris les cours de la session d'été.

Lorsqu'un salarié s'inscrit à des cours donnés pendant la journée régulière de travail, il doit être accepté par la faculté concernée et avoir obtenu l'approbation du chef du département. Il doit faire du travail de rattrapage pour le temps pris pendant la journée régulière de travail en vue de suivre lesdits cours.

Dans tous les cas, le salarié doit terminer avec succès le cours pour avoir droit au remboursement calculé comme suit:



APPENDIX B TUITION ASSISTANCE

The provisions relative to the reduction of tuition fees for full-time non-academic staff are as follows:

A. DEGREE CREDITS (Government funded)

There is no longer a limit to the number of degree courses taken outside the normal work day for which a staff member will receive reimbursement.

Staff members will be reimbursed for up to four half courses or two full courses over a twelve month period, including summer session, if taken during the normal work day.

B. NON DEGREE CREDITS (not funded by the Government)

Up to four half courses or two full courses over a twelve month period, including summer session, will be reimbursable if taken outside the normal work day.

When a staff member enrolls in courses during the normal work day, acceptance by the Faculty concerned and approval of the Department Head are required. For any courses taken during the normal work day, time must be made up.

In all cases, the staff member must successfully complete the course to be eligible for reimbursement as follows:

20% lorsqu'il a moins de 12 mois de service, à la date d'inscription

50% lorsqu'il a entre 1 et 3 ans de service
90% lorsqu'il a 3 ans ou plus de service

Le salarié à temps complet dont la date d'engagement est antérieure au 1er septembre 1975 conserve le droit au remboursement des deux tiers pour les cours, jusqu'à ce qu'il ait terminé trois années de service, et après cette date il reçoit 90% conformément à cette nouvelle disposition.

## COURS DE FRANÇAIS POUR LES SALARIÉS

Le salarié ayant moins de trois (3) ans de service est remboursé des deux tiers des frais de scolarité de ce cours; le salarié ayant trois (3) ans et plus de service reçoit un remboursement de 90%.

## CONJOINT ET PERSONNES À LA CHARGE DES SALARIÉS

Cours sanctionnés par un diplôme/certificat: Si vous êtes salarié à temps complet à l'Université depuis au moins trois ans, votre conjoint et vos enfants à charge peuvent s'inscrire à un cours régulier de n'importe quelle faculté en vue de l'obtention d'un diplôme/certificat, à condition qu'ils soient acceptés par cette faculté et qu'ils obtiennent des résultats satisfaisants. Dans ces cas, ces personnes ne doivent payer que le tiers des frais de scolarité normaux.

## PROCÉDURE POUR BÉNÉFICIER DE LA DÉDUCTION DES FRAIS DE SCOLARITÉ

Les salariés désireux de se prévaloir de la réduction des frais de scolarité doivent remplir les formalités réglementaires avant d'assister aux cours. Ils peuvent se procurer les formules nécessaires en s'adressant au Bureau des ressources humaines. Pour avoir droit au remboursement des frais de scolarité en vertu de ces dispositions, le salarié doit être à l'emploi à temps complet de l'Université pendant toute la durée du cours.

20% with less than 12 months' service at time of registration

50% with 1 to 3 years' service
90% with 3 or more years' service

Full-time, non-academic staff whose date of employment is prior to September 1, 1975 will retain the right to 2/3's reimbursement for courses, until they have completed two years of service at which time they will receive 90% according to the new policy.

## STAFF FRENCH COURSES

Staff members with less than 3 years' service will be reimbursed 2/3's of the course fee, and those with 3 or more years of service will receive a 90% reimbursement.

## DEPENDENTS OF NON-ACADEMIC STAFF

Degree or Diploma Course: If you have been employed with the University on a full-time basis for at least three years, your dependent spouse or children may enroll in a regular degree or diploma course in any Faculty provided they are accepted by the Faculty concerned and maintain a satisfactory standing. In this case, they will be required to pay only one-third of the normal course fee.

## PROCEDURE FOR OBTAINING TUITION ASSISTANCE

Staff members wishing to take advantage of the Tuition Assistance Policy must complete the appropriate forms before attending courses. These forms can be obtained from the Office for Human Resources. To be eligible to claim reimbursement under the policy, the staff member must be a full-time employee for the duration of the course.

a) S'il devient nécessaire qu'un représentant ou délégué syndical s'absente de son poste de travail durant ses heures régulières de travail, il en avise à l'avance son supérieur immédiat exclu de l'unité de négociation.

b) Si un représentant ou délégué syndical doit exercer ses fonctions dans une section autre que la sienne, il en avise à l'avance son supérieur immédiat exclu de l'unité de négociation de cette section.

c) Les représentants du Syndicat peuvent rencontrer les autorités de l'Université après avoir obtenu un rendez-vous.

3.03 L'Université fournit une salle dans l'Université pour fin d'assemblée syndicale, le temps et lieu ayant été mutuellement convenus entre les deux parties.

a) i. Les délégués désignés par le Syndicat peuvent s'absenter de leur travail sans perte de traitement, montants et privilèges prévus par la présente convention collective, pour assister aux congrès des diverses instances syndicales, ainsi qu'aux autres activités syndicales tels les réunions du Conseil fonctionnel et du Conseil général de l'Ordre des employés de Service local 298, F.T.Q.

ii. Le nombre maximum des exemptions en vertu de la présente clause pour l'ensemble des salariés régis par la présente convention est de quatre-vingt-deux (82) jours par année financière.

a) If a representation or delegate needs to leave his work during working hours, he will first advise his supervisor excluded from the bargaining unit.

b) If a Union representative or delegate has reason to be involved in a service other than his own, he will first advise the supervisor concerned, excluded from the bargaining unit.

c) Union representatives can meet the University's authorities after having arranged for an appointment.

3.03 The University will supply a hall in the University for purposes of a union meeting, the time and place of which will be set by mutual consent between the parties.

3.04

a) i. In order to attend Union conferences or other Union activities, such as Union Executive meetings and General Executive meetings of the Service Employees' Union Local 298 (C.F.T.Q.), delegates designated by the Union may be absent from work without loss of salary, benefits or privileges included in this collection agreement.

ii. For all employees covered by this agreement, the maximum number of paid days allowed under this clause shall be eighty-two (82) days per financial year.

14.03 Le salarié auquel le poste est attribué a droit à une période d'initiation et d'essai d'une durée non-nulle de trente (30) jours ouvrables travaillés. Si au cours de cette période, le salarié ne désire pas occuper son nouveau poste ou s'il est établi par l'Université qu'il ne satisfait pas aux exigences normales dudit poste, il est alors replacé à son ancien poste.

Si le salarié est nommé à son nouveau poste, au terme de sa période d'initiation et d'essai, il est réputé, à ce moment-là, remplir les exigences normales du poste. Au cours de cette période d'essai, le salarié qui décide de réintégrer son ancien poste ou qui est appelé à réintégrer son ancien poste à la demande de l'Université, ne subit de ce fait aucun préjudice à ses droits acquis à son ancien poste. Dans le dernier cas, il incombe à l'Université de prouver que le salarié n'a pas rempli les exigences normales du poste.

14.04 L'Université affiche toute nomination en indiquant la date d'entrée en poste dans les dix (10) jours suivant la période d'affichage et ce, pour une durée de dix (10) jours.

14.05 Dans les dix (10) jours ouvrables de la nomination, l'Université transmet au Syndicat le nom du candidat choisi, les noms et candidatures des autres salariés et leur ancienneté.

14.06 Le salarié promu reçoit son nouveau taux de salaire rétroactivement à la fin de la période d'affichage et ce, quelle que soit sa date effective d'entrée en fonction.

Le délai d'affectation pour entrer en fonction n'excédera pas cinq (5) jours ouvrables de la fin de la période d'affichage.

Cependant, le Syndicat et l'Université peuvent convenir de prolonger ce délai.

14.07 L'entraînement de tout nouveau salarié incombe au supérieur dudit salarié.



14.03 The employee who is awarded the position will have a trial period of thirty (30) working days, actually worked. If, during this trial period, the employee does not wish to remain in the new position or if it is established by the University that he does not meet the normal requirements of the position, the employee will return to his previous position.

Should the employee be maintained in his new position, at the end of his trial period, he is deemed, at that moment, to meet the normal requirements of the position. During the trial period, any employee who decides to return to his previous position or who is returned to his previous position at the request of the University will not, by this fact, lose any of the rights he had acquired while in his previous position. In the latter instance, it is incumbent upon the University to prove that the employee was unable to meet the normal requirements of the position.

14.04 The University will post all nominations in the ten (10) days following the posting period for a period of ten (10) days. The nomination shall contain the date of commencement.

14.05 In the ten (10) working days following the nomination, the University will send to the Union the name of the chosen candidate and the names, applications, and seniority of the other candidates.

14.06 The employee who obtains a promotion will receive the new rate of pay retroactive to the end of the posting period, regardless of the effective date of his appointment.

The delay between the end of the posting period and the effective date of appointment will not exceed five (5) working days.

However, the Union and the University may agree to prolong this delay.

14.07 Training of each new employee is the responsibility of his/her supervisor.

b) Si aucun poste équivalent est disponible pour lequel le salarié répond aux exigences normales, mais il existe un poste équivalent ou un poste dont le taux de salaire est près de celui du poste aboli pour lequel un recyclage du salarié est requis et possible, les dispositions du paragraphe suivant s'appliquent.

Tout salarié qui doit être déplacé selon les dispositions du présent article doit accepter de se soumettre au recyclage qui lui est proposé en autant qu'il ait les aptitudes requises par les parties. Le salarié qui doit être recyclé est libéré sans perte de son salaire régulier. Dans le cas où le recyclage consiste en des cours de formation, le salarié bénéficie d'une exonération complète des frais de scolarité qui y sont reliés.

Si des recyclages requis et possibles, le choix appartient au salarié.

16.08 Si les mesures prévues en 16.06 et 16.07 ne sont pas applicables, et malgré les autres dispositions de la convention collective, la procédure de replacement provisoire suivante s'applique au salarié pour lui assurer sa sécurité d'emploi. Il est:

a) soit replacé à un poste disponible dont le taux de salaire est inférieur et pour lequel il satisfait aux exigences normales. Si plusieurs de ces postes sont disponibles, le choix du poste appartient au salarié. Durant cette période, le salarié ainsi replacé peut, à sa demande, être replacé à nouveau sans affichage à un poste disponible dont le taux de salaire est inférieur à celui du poste aboli, mais supérieur à celui sur lequel il a été replacé, et qui correspond d'avantage à ses qualifications;

b) soit replacé à un poste temporairement dégarni de son titulaire au sens de l'article 15.01 pour une durée de plus d'un (1) mois;



16.07 b) If no equivalent position for which the employee fulfills the normal requirements is open, but there is an equivalent position or another carrying a salary rate close to that for the abolished position and for which retraining of the employee is necessary and possible, the provisions of the following paragraph will apply.

Any employee who is to be displaced according to the provision of this article must accept retraining when it is proposed provided he possesses the necessary aptitudes. An employee who is to be retrained will be relieved from his duties without loss of his regular salary. In a case where retraining involves training courses, the employee will not be required to pay any tuition fees for such courses.

Where several retraining options are required and available, the employee may choose among them.

16.08 If the provisions of 16.06 and 16.07 do not apply, and notwithstanding other clauses of the collective agreement, the following procedure for temporary relocation will apply to ensure the employee's employment security. The employee will be:

a) either relocated to an available position carrying a lower salary rate if he can satisfy the normal requirements of that position. If several such positions are open, the employee may choose among them. During this period, an employee so relocated may request to be relocated again, without posting, to an open position carrying a salary lower than that of the abolished position but higher than the one to which he has been relocated, and which better corresponds to his qualifications;

b) or, relocated to a position temporarily without its incumbent under the terms of article 15.01 for a period of more than one (1) month;

c) soit d'une affectation pour pallier à un surcroît de travail pour une durée de plus d'un (1) mois.

16.09 Lorsque l'article 16.08 s'applique, les dispositions suivantes s'imposent:

a) Dans tous les cas, le salarié doit satisfaire aux exigences normales. En cas de plusieurs éventualités, ce choix appartient au salarié.

b) Si au cours d'application de la procédure de remplacement provisoire, une des mesures prévues en .06 ou .07 est applicable, celle-ci s'applique.

c) Si au cours de la période de remplacement provisoire, un poste dont le taux est inférieur à celui du poste aboli mais supérieur à celui sur lequel il a été replacé devient disponible, le salarié peut, à sa demande, y être replacé sans affichage.

d) Si la durée du remplacement provisoire est inférieure à un (1) mois, les parties doivent alors se rencontrer pour déterminer les mesures à prendre.

e) Si, au même moment, un salarié peut être replacé selon les modalités prévues à 16.08 a), b) ou c), son choix prévaut.

f) Une fois la période de remplacement provisoire terminée, le salarié est replacé de nouveau selon les dispositions du présent article.

g) Après douze (12) mois d'application des mesures prévues à 16.08, les parties se rencontrent afin de déterminer le recyclage, si nécessaire, pour accéder à un poste disponible ou éventuellement disponible et qui est équivalent ou dont le taux de salaire est près de celui du poste aboli.

16.10 Sauf disposition contraire au présent article, le salarié conserve la progression salariale afférente à son poste aboli.



c) or, the assignment where there is a work overload for a period of more than one (1) month.

16.09 When article 16.08 applies, the following conditions also apply:

a) in all cases, the employee must meet normal job requirements. In the case of several options, the choice will be the employee's.

b) If, while the procedure for temporary relocation is being applied, one of the measures provided for in 16.06 or 16.07 is applicable, it is to be applied.

c) If during the period of temporary relocation a position carrying a salary lower than that of the abolished position but higher than the one to which the employee has been relocated becomes open, the employee may request relocation to such position, without posting.

d) If the period of temporary relocation is less than one (1) month, the parties must meet to agree on the steps to be taken.

e) If at a given time an employee can be relocated according to the terms of clause 16.08 a), b) or c), the employee's choice will prevail.

f) Once the period of temporary relocation is over, the employee is once again relocated according to the provisions of this article.

g) After twelve (12) months during which the provisions of 16.08 have been in force, the parties must meet to determine the retraining necessary for the employee to fill a vacant position or one that will eventually be vacant, carrying a salary equivalent to or close to that of the abolished position.

16.10 Except where this article provides otherwise, the employee will be entitled to salary increases applicable to the position which he occupied before it was abolished.

16.11 Si le salarié refuse d'être replacé selon les modalités prévues aux 16.06, 16.07, 16.08 et 16.09, ou s'il refuse le recyclage qui lui est proposé, il peut soit démissionner et bénéficier de l'indemnité de séparation prévue à 16.12, soit être mis à pied et inscrit sur la liste de rappel. Lors de l'échéance du délai prévu à 11.09 (ancienneté), il reçoit l'indemnité de séparation qu'il aurait reçue au moment du début de sa mise à pied. Toutefois, si pendant sa mise à pied, le salarié refuse un rappel au travail à un poste équivalent, il est réputé avoir démissionné à partir du début de sa mise à pied et il ne bénéficie pas de l'indemnité de séparation prévue à 16.12.

16.12 Aux fins de 16.11, l'indemnité de séparation est équivalente à un (1) mois de salaire par année de service jusqu'à concurrence d'un maximum de six (6) mois.

## ARTICLE 17 MISE À PIED ET RAPPEL AU TRAVAIL

17.01 L'Université informe le Syndicat dans les délais prévus à l'article 16 lorsqu'elle effectue des changements susceptibles de réduire la main-d'oeuvre ou de modifier sensiblement les conditions de travail des salariés.

Les parties peuvent, dans certains cas, convenir par entente mutuelle d'un avis d'une durée moindre.

17.02 Les parties doivent alors se rencontrer sans délais afin de déterminer les mesures à prendre pour atténuer les inconvénients qui peuvent résulter.

17.03 Tout salarié qui doit être déplacé à un poste de classification inférieure selon les dispositions du présent article, conserve son taux de salaire et devient ainsi un salarié étoilé. Cependant, ce salarié a droit, le cas échéant, aux augmentations prévues pour lui à l'article sur les salaires (article 28).



16.11 If an employee refuses to be relocated under the terms of 16.06, 16.07, 16.08 and 16.09, or if he refuses retraining offered him, he may either resign and take advantage of the severance pay provided for in 16.12, or be laid off and placed on the recall list. At the end of the period provided for in 11.09 (seniority) he will receive the severance pay which he would have received at the beginning of his lay-off. However, if during his lay-off, he refuses recall to an equivalent position, he will be deemed to have resigned as of the beginning of his lay-off, and will not be entitled to the severance pay provided for in 16.12.

16.12 For purposes of clause 16.11, severance pay is equal to one (1) month salary per year of service, to a maximum of six (6) months.

## ARTICLE 17 LAY-OFF AND RECALL

17.01 The University will advise the Union within the delays provided in article 16 when changes are to be made which are likely to reduce the work force or to change the working conditions of the employees.

The parties can, in certain instances, mutually agree to a shorter notice.

17.02 The parties will then meet without delay to determine the appropriate measures necessary to reduce the inconveniences which can result.

17.03 Any employee who must be displaced to a position in a lesser classification according to the provisions of this article, will retain his rate of pay and become a "red-circled" employee. However, this employee has the right, according to the circumstances of each case, to the increases provided for him in the article concerning salaries. (article 28)

17.04 Tout salarié qui doit être déplacé selon les dispositions du présent article doit accepter le poste qui lui est offert, compte tenu de l'application de l'article d'ancienneté en autant qu'il satisfasse aux exigences requises dudit poste, ou se soumettre au recyclage qui lui est proposé en autant qu'il ait les aptitudes requises. S'il refuse le recyclage proposé ou le poste qui lui est offert, pour lequel il est qualifié, il est alors mis à pied.

17.05 Un salarié visé par le préavis mentionné peut utiliser la procédure de déplacement suivante:

a) le salarié devant être mis à pied, peut déplacer un salarié de la même classification que la sienne ayant moins d'ancienneté, et ainsi de suite;

b) le salarié ainsi déplacé peut déplacer dans la même classification un salarié ayant moins d'ancienneté, et ainsi de suite;

c) le salarié ainsi déplacé peut déplacer dans une autre classification un salarié ayant moins d'ancienneté, et ainsi de suite;

d) les procédures prévues aux alinéas b) et c) se perpétuent tant et aussi longtemps qu'un salarié devant être mis à pied désire exercer son droit d'ancienneté.

17.06 Le salarié qui doit être déplacé en vertu de la clause 17.05 reçoit un avis écrit et bénéficie d'une période de sept (7) jours pour faire son choix. Une copie de cet avis est envoyée simultanément au Syndicat.

17.07 Le salarié qui est mis à pied doit recevoir un avis écrit au moins deux (2) semaines à l'avance. Une copie de cet avis est envoyée simultanément au Syndicat.

17.08 Pour les fins d'application des dispositions ci-haut, l'ancienneté signifie uniquement l'ancienneté dans le service.



17.04 Each employee who must be displaced according to the provisions of this article must accept the position offered to him, taking into account the application of the seniority article, and providing that he satisfies the requirements of the said position, or participate in retraining courses offered to him and for which he has the required aptitudes. If he refuses the proposed retraining or the position offered to him and for which he is qualified, he is then laid-off.

17.05 An employee affected by the above described may use the following bumping procedure:

a) the employee, before being laid-off, may displace an employee in the same classification as his own, having less seniority, and so on;

b) the employee so affected may displace in the same classification, an employee having less seniority, and so on;

c) the employee so affected may displace, in another classification, another employee having less seniority and so on;

d) the procedures provided for in (a) (b) and (c) will be repeated for as long as there are employees to be laid-off who wish to exercise their seniority rights over those less senior.

17.06 The employee who is to be displaced in pursuant of article 17.05 will receive written notice and will be entitled to a period of seven (7) days to make his choice. Copy of this notice is to be sent simultaneously to the Union.

17.07 The employee who is laid-off must receive a written notice at least two (2) weeks in advance. Copy of this notice is to be sent simultaneously to the Union.

17.08 For the purposes of the application of the above mentioned provisions, the seniority refers only to seniority within the department.

17.02 Les cotisations pour le régime d'assurance-vie et d'assurance-salaire de l'Université sont partagées également entre l'Université et le salarié. Une fois par année, chaque salarié reçoit un document officiel qui indique le montant d'assurance payable à un bénéficiaire en cas de décès.

17.03 La participation au régime d'hospitalisation supplémentaire et au plan dentaire est volontaire.

17.04 Tous les salariés seront couverts par le Fonds de pension des membres de l'Union des Employés de Service, Au local 298 à l'Université McGill; le document du Fonds de pension est réputé faire partie intégrale de la convention collective.

17.05 Tous les salariés bénéficient de la politique de l'Université relative à la remise des frais de scolarité telle que décrite à l'Annexe B.

## ARTICLE 18 MISE A LA RETRAITE

18.01 L'âge normal de la retraite sera le trente et unième jour d'août coïncidant avec ou suivant la date où le salarié atteint l'âge de soixante-cinq (65) ans.

18.02 Le salarié qui a atteint l'âge de soixante (60) ans peut prendre sa retraite en tout temps jusqu'à l'âge normal de la retraite en donnant un avis préalable d'au moins six (6) mois. Suite à cet avis, cette décision ne peut être changée que par entente entre l'Université, le syndicat, et le salarié.

18.03 Le salarié qui veut reporter sa retraite au-delà de l'âge normal de mise à la retraite est assujetti aux dispositions de la loi 15, et doit donner un avis préalable d'au moins six (6) mois. Suite à cet avis, cette décision ne peut être changée sans le consentement de l'Université.



17.02 The cost of the University Life Insurance and Long Term Disability plans will be shared equally by the University and the employee. Once every year, each employee will receive an official statement of the amount of insurance payable to his beneficiary in the event of his death.

17.03 Participation in the supplementary hospital plan and dental plan is voluntary.

17.04 All employees will be covered under the McGill University Pension Plan for members of the Service Employees Union, Local 298; the pension plan document is deemed to be an integral part of this collective agreement.

17.05 Every employee is eligible for benefits under the tuition assistance policy, as described in Appendix B.

## ARTICLE 18 RETIREMENT

18.01 The normal retirement date shall be the thirty-first day of August coinciding with or following the date on which the employee reaches the age of sixty-five (65).

18.02 An employee who has reached the age of sixty (60) years may retire at any time thereafter up to the normal retirement age, with prior notice of at least six (6) months. After such notice has been given, the decision may be altered only after agreement between the University, the Union and the employee.

18.03 An employee who wishes to postpone his retirement beyond the normal retirement date is subject to the provisions of Bill 15, and must give notice of at least six (6) months. Following such notice, the decision may not be altered without the University's consent.

ANNEXE B

## REMBOURSEMENT DES FRAIS DE SCOLARITE

Les dispositions relatives à la réduction des frais de scolarité pour les salariés à temps complet sont les suivantes:

A. [illegible] (Financés par le Gouvernement)

Il n'existe plus de limite au nombre de cours sanctionnés par un diplôme/certificat, suivis en dehors de la journée régulière de travail, et pour lesquels le salarié reçoit un remboursement.

Si les cours sont suivis pendant la journée régulière de travail, le salarié est remboursé pour un maximum de quatre demi-cours ou de deux cours complets par période de douze mois, y compris les cours de la session d'été.

B. [illegible] (non financés par le Gouvernement)

Si les cours sont suivis en dehors de la journée régulière de travail, un maximum de quatre demi-cours ou de deux cours complets sont remboursables sur une période de douze mois y compris les cours de la session d'été.

Lorsqu'un salarié s'inscrit à des cours donnés pendant la journée régulière de travail, il doit être accepté par la faculté concernée et avoir obtenu l'approbation du chef de département. Il doit faire du travail de rattrapage pour le temps pris pendant la journée régulière de travail et non de suivre lesdits cours.

Pour tous les cas, le salarié doit terminer avec succès le cours pour avoir droit au remboursement calculé comme suit:



## APPENDIX B [illegible]

The provisions relative to the reduction of tuition fees for full-time non-academic staff are as follows:

A. [illegible] (Government funded)

There is no longer a limit to the number of degree courses taken outside the normal work day for which a staff member will receive reimbursement.

Staff members will be reimbursed for up to four half courses or two full courses over a twelve month period, including summer session, if taken during the normal work day.

B. [illegible] (not funded by the Government)

Up to four half courses or two full courses over a twelve month period, including summer session, will be reimbursable if taken outside the normal work day.

When a staff member enrolls in courses during the normal work day, attendance is the faculty concerned and approval of the department head are required. The non courses taken during the normal work day, time must be made up.

In all cases, the staff member must successfully complete the course to be eligible for reimbursement as follows:

33% lorsqu'il a moins de 12 mois de service, à la date d'inscription

50% lorsqu'il a entre 1 et 3 ans de service
90% lorsqu'il a 3 ans ou plus de service

Le salarié à temps complet dont la date d'embauchage est antérieure au 1er septembre 1975 conserve le droit au remboursement des deux tiers pour les cours, tandis qu'il ait terminé trois années de service, et après cette date il reçoit 90% conformément à cette nouvelle disposition.

## CHEQUE DE FRAIS DE SCOLARITÉ POUR LES SALARIÉS

Le salarié ayant moins de trois (3) ans de service est remboursé des deux tiers des frais de scolarité de ce cours; le salarié ayant trois (3) ans et plus de service reçoit un remboursement de 90%.

## CHEQUE DE FRAIS DE SCOLARITÉ POUR LES SALARIÉS

Cours sanctionnés par un diplôme/certificat: Si vous êtes un(e) salarié à temps complet à l'Université depuis au moins trois ans, votre conjoint et vos enfants à charge peuvent s'inscrire à un cours régulier de n'importe quelle faculté en vue de l'obtention d'un diplôme/certificat, à condition qu'ils soient acceptés par cette faculté et qu'ils obtiennent des résultats satisfaisants. Dans ces cas, ces personnes ne doivent payer que le tiers des frais de scolarité normaux.

## PRÉALABLES POUR BÉNÉFICIER DE LA RÉDUCTION DES FRAIS DE SCOLARITÉ

Les salariés désireux de se prévaloir de la réduction des frais de scolarité doivent remplir les formalités réglementaires avant d'assister aux cours. Ils peuvent se procurer les formules nécessaires en s'adressant au Bureau des ressources humaines. Pour avoir droit au remboursement des frais de scolarité en vertu de ces dispositions, le salarié doit être à l'emploi à temps complet de l'Université pendant toute la durée du cours.



33% with less than 12 months' service at time of registration

50% with 1 to 3 years' service
90% with 3 or more years' service

Full-time, non-academic staff whose date of employment is prior to September 1, 1975 will retain the right to 2/3's reimbursement for courses, until they have completed two years of service at which time they will receive 90% according to the new policy.

## STAFF FEE REFUND CHEQUE

Staff members with less than 3 years' service will be reimbursed 2/3's of the course fee, and those with 3 or more years of service will receive a 90% reimbursement.

## REQUIREMENTS OF NON-ACADEMIC STAFF

Degree or diploma courses: If you have been employed with the University on a full-time basis for at least three years, your dependent spouse or children may enroll in a regular degree or diploma course in any Faculty provided they are accepted by the Faculty concerned and maintain a satisfactory standing. In this case, they will be required to pay only one-third of the normal course fee.

## PREREQUISITES FOR OBTAINING TUITION ASSISTANCE

Staff members wishing to take advantage of the Tuition Assistance Policy must complete the appropriate forms before attending courses. These forms can be obtained from the Office for Human Resources. To be eligible to claim reimbursement under the policy, the staff member must be a full-time employee for the duration of the course.

ANNEXE K:

S.T.C.U.M.,

Une orientation fondamentale,

1985?

SICUR

# UNE ORIENTATION FONDAMENTALE

## 3. UNE ORIENTATION FONDAMENTALE

### 3.1 LA S.T.C.U.M. ET LE DEVELOPPEMENT DE SES RESSOURCES HUMAINES

La S.T.C.U.M. entend mettre l'accent sur le développement et le perfectionnement de ses employés. Des cinq grands objectifs exposés dans le plan directeur 84-86, deux visent directement la formation et le perfectionnement des employés.

Le perfectionnement doit donner aux employés la possibilité de se développer tout au long de leur carrière en mettant à jour leurs connaissances et/ou en acquérant de nouvelles habiletés. L'alternance et la concomitance de l'étude, du travail et des loisirs sont reconnues comme souhaitables.

Persuadée de l'importance du développement de ses ressources humaines dans le but d'atteinte l'efficacité organisationnelle, la S.T.C.U.M. entend, conformément à son plan directeur:

- POURSUIVRE LA MISE EN PLACE D'UN ENSEMBLE DE POLITIQUES ET DE PROGRAMMES COUVRANT TOUS LES DOMAINES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE BUT PRINCIPAL D'AUGMENTER LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION DES EMPLOYES AU TRAVAIL.

- CONTINUER A AMELIORER L'EFFICACITE ADMINISTRATIVE AU SEIN DE TOUS LES SERVICES.*

Considérant que ses objectifs sont énoncés dans son plan directeur, la S.T.C.U.M. se doit de les inscrire dans sa politique générale de gestion et de développement des ressources humaines.

### 3.2 L'ACCENT SUR LE DEVELOPPEMENT**

Les années 1985-1986 correspondent à une période cruciale de développement en matière de gestion des ressources humaines à la S.T.C.U.M. Quatre principes de base sous-tendent l'orientation que prend la gestion des ressources humaines à la S.T.C.U.M.:

- Le développement équilibré de toutes les facettes de la gestion des ressources humaines.

- Une gestion basée sur des politiques clairement établies.

---

* Plan directeur 84-86, p. 31
** Plan directeur 84-86, p. 34

. Une décentralisation des responsabilités impliquant un rôle accru des gestionnaires et cadres de chaque service dans l'élaboration et l'application des politiques.

. L'intégration de la gestion des ressources humaines aux grands objectifs de la S.T.C.U.M. et sa reconnaissance comme un moyen d'atteindre l'efficacité organisationnelle.

Pour tendre vers l'atteinte de ces objectifs, la Société compte offrir à ses employés, des possibilités accrues de d pement professionnel. Pour ce faire, ~~les responsabilités du service des Ressources humaines sont élargies. Son rôle devra s'étendre afin qu'il devienne un instrument plus efficace de soutien aux objectifs de la S.T.C.U.M. en lui fournissant une main-d'oeuvre qualifiée, satisfaite, motivée et en continuel développement.~~

LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE GENERALE DE GESTION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES EST UN MOYEN EFFICACE POUR LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES DE MIEUX ASSUMER SON ROLE DE SOUTIEN AUX OBJECTIFS D'EFFICACITE DE LA S.T.C.U.M., EN ORIENTANT DE MANIERE UNIFORME LES ACTIONS ET LES PROGRAMMES VISANT LE SAIN DEVELOPPEMENT DE SES RESSOURCES HUMAINES.

## 3.3 LA DIVERSITE DES ENDROITS DE FORMATION

Une conception du développement qui met en évidence la ~~permanence de la démarche de perfectionnement~~ implique que l'on reconnaisse ~~la pluralité des endroits et des méthodes de formation~~. S'il est vrai que le cheminement du perfectionnement est continu et multiforme, le type de développement que désire encourager la S.T.C.U.M. puisera à des sources aussi variées que celles du système éducatif québécois à divers niveaux du secteur public et privé. Elle pourra également avoir recours à la formation en milieu de travail, et à toute activité formatrice extérieure de type séminaire, colloque, conférence, stage, mission, etc.. Les ressources de développement ne se limitant pas au système scolaire établi, il y a lieu de reconnaître pleinement le rôle et l'importance des autres agents de développement.

D'une façon générale, les actions de perfectionnement déjà entreprises par les divers services de la S.T.C.U.M., telles que citées dans les premiers chapitres, démontrent la multiplicité des actions, des intervenants et une certaine pluralité des lieux de formation.

AUSSI, LA POLITIQUE GENERALE DE GESTION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DOIT RECONNAITRE LA PLURALITE DES LIEUX ET DES METHODES DE DEVELOPPEMENT, DANS LA MISE EN OEUVRE DES ACTIVITES DE PERFECTIONNEMENT DES EMPLOYES.

## RESUME

## UNE ORIENTATION FONDAMENTALE

3.1 Dans son plan directeur 84-86, la S.T.C.U.M. annonce cinq grands objectifs dont deux visent le développement des employés.

. POURSUIVRE LA MISE EN PLACE D'UN ENSEMBLE DE POLITIQUES ET DE PROGRAMMES COUVRANT TOUS LES DOMAINES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE BUT PRINCIPAL D'AUGMENTER LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION DES EMPLOYES AU TRAVAIL.

. CONTINUER A AMELIORER L'EFFICACITE ADMINISTRATIVE AU SEIN DE TOUS LES SERVICES.

Ces objectifs se doivent d'être énoncés clairement dans la politique générale de gestion et de développement des ressources humaines.

3.2 Les années 1985-1986 seront pour la S.T.C.U.M. une période de développement accéléré en matière de gestion des ressources humaines.

LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE GENERALE DE GESTION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES EST UN MOYEN EFFICACE POUR LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES DE MIEUX ASSUMER SON ROLE DE SOUTIEN AUX OBJECTIFS D'EFFICACITE DE LA S.T.C.U.M., EN ORIENTANT DE MANIERE UNIFORME LES ACTIONS ET LES PROGRAMMES VISANT LE SAIN DEVELOPPEMENT DE SES RESSOURCES HUMAINES.

3.3 Une conception du développement qui met en évidence la permanence de la démarche de perfectionnement implique que l'on reconnaisse la pluralité des endroits et des méthodes de formation.

AUSSI, LA POLITIQUE GENERALE DE GESTION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DOIT RECONNAITRE LA PLURALITE DES LIEUX ET DES METHODES DE DEVELOPPEMENT DANS LA MISE EN OEUVRE DES ACTIVITES DE PERFECTIONNEMENT DES EMPLOYES.

# LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

## 4. LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

### 4.1 UN PEU D'HISTOIRE ET QUELQUES AUTEURS

Le "développement des ressources humaines", voilà une appellation plus moderne qui a remplacé certaines expressions telles que : «entraînement», «formation du personnel», «formation en milieu de travail», «formation des cadres», «perfectionnement des employés», «formation du travailleur», «apprentissage», «formation des dirigeants d'entreprise», «formation des gestionnaires», etc..

Il y a quelques décennies à peine, soit avant la deuxième guerre mondiale, la formation des ressources humaines ne constituait que bien peu d'éléments : quelques programmes d'apprentissage pour les ouvriers de métier, quelques cours axés sur des connaissances spécifiques requises par une tâche en particulier, quelques cours de formation pour les cadres. A cette époque l'expression formation ou développement des ressources humaines n'avait pas encore été utilisée.

C'est principalement vers les années 1960 que l'on a assisté à une multiplication d'activités, d'expériences, de recherches, ainsi qu'à une panoplie d'écrits diversifiés portant sur l'importance du développement des ressources humaines.

«La formation du personnel» prenant des formes diverses, plusieurs auteurs font des distinctions sémantiques entre différentes expressions. Monier[1], lui, distingue la formation de base de la formation continue et englobe dans cette dernière «le développement individuel», «le développement professionnel» et «le perfectionnement». Larouche[2] emploie les expressions «formation spécifique ou professionnelle», «perfectionnement ou recyclage» et «développement personnel ou éducation». Bélanger, Petit et Bergeron[3] résument ces expressions en parlant de «formation du personnel». Barnabé[4] parle de «développement des ressources humaines» en soulignant que cette expression a l'avan-

---

1 Monier, P. «Formation, perfectionnement et développement organisationnel : quelques aspects conceptuels». Administration hospitalisation et sociale. Juin-Juillet 1975, p. 6-10.

2 Larouche, U. «Le développement des ressources humaines : fonction négligée par l'entreprise». Relations Industrielles 1977, vol. 32, no 4, p. 423-511.

3 Bélanger, L., Petit, A., Bergeron, J.L. «Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée». Chicoutimi : Gaëtan Morin, Editeur, 1983, p. 140

4 Barnabé, G. «La gestion des ressources humaines en éducation». Montréal : Agence d'Arc, 1981, p. 214-216.

tage de couvrir à la fois le développement personnel et organisationnel.

Quant à nous, pour fin d'élaboration d'une politique générale de gestion et de développement des ressources humaines, nous parlerons de «Développement des ressources humaines» ce qui englobe, un peu comme Barnabé le mentionne, le développement personnel de l'individu à l'intérieur de son plan de carrière et en fonction des besoins de l'organisation.

## 4.2 POURQUOI UNE POLITIQUE GENERALE

La politique générale et les politiques spécifiques qui en découlent viennent encadrer la prise de décision et les actions prises en matière de gestion des ressources humaines. Les politiques sont donc autant de balises ou de guides qui permettent aux différents décideurs d'orienter convenablement l'action dans la poursuite des objectifs économiques et humains d'une organisation.

Lorsqu'elles sont judicieusement appliquées, les politiques permettent une certaine cohérence et une meilleure coordination des décisions et des actions. Elles sont de nature à éviter ainsi, le favoritisme, la partialité ou l'arbitraire au plan de l'exercice des droits et des prérogatives de la direction.

En matière de développement, la politique générale traduit l'intérêt et la volonté que la direction porte à l'endroit du développement et du perfectionnement des diverses catégories de travailleurs, en vue d'une plus grande efficacité dans l'accomplissement des tâches actuelles et d'une meilleure préparation à la promotion à l'intérieur d'un plan de carrière. La politique générale de gestion et de développement des ressources humaines fait état des objectifs poursuivis en matière de formation, des possibilités de développement ou de perfectionnement mis à la disposition des ressources humaines.

En nous inspirant d'une définition de Marullo lorsqu'il définit «la politique du personnel», nous dirons que finalement:

UNE POLITIQUE GENERALE DE GESTION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES C'EST L'ENSEMBLE DES INTENTIONS, DES OBJECTIFS ET DES PRINCIPES DIRECTEURS EXPRIMES PAR LA DIRECTION GENERALE EN MATIERE DE GESTION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES. ELLE VISE L'ORIENTATION DES ACTIONS ET LA PRECISION DES MOYENS QUE L'ORGANISATION ENTEND UTILISER POUR ASSURER LA GESTION PREVENTIVE ET PREVISION-

1. Bélanger, L., Petit, A., Bergeron, J.L. «Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée». Chicoutimi : Gaétan Morin, éditeur, 1983.

NELLE DE SES RESSOURCES HUMAINES.

Rappelons qu'une politique générale de gestion et de développement des ressources humaines sert d'encadrement aux politiques spécifiques. Elle explique les objectifs généraux en matière de gestion et de développement des ressources humaines. Cette politique doit viser l'atteinte d'une plus grande efficacité administrative et d'une productivité améliorée. Pour ce faire, elle doit encourager le développement et énoncer des principes de gestion équitables uniformes et valorisants, de manière à permettre l'utilisation optimale de ressources humaines satisfaites et motivées au travail.

Les politiques spécifiques varient dans leur contenu selon l'objet traité et on les retrouve sous différents titres tels que: politique de remboursement des frais de scolarité, politique d'assistance aux colloques, séminaires, conférences ou cours spéciaux, celles-ci nous sont déjà plus familières mais nous pourrons éventuellement retrouver : la politique de congé de formation, la politique de stage, la politique de prêt de service, la politique d'assignation spéciale, la politique de désignation à titre temporaire etc..

LA SOCIETE DOIT DONC ANNONCER SES ORIENTATIONS ET CE, AU MOYEN D'UNE POLITIQUE GENERALE QUI DEVOILERA LES OBJECTIFS POURSUIVIS ET LES PRINCIPES DIRECTEURS EN MATIERE DE GESTION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.

## 4.3 LE DEVELOPPEMENT

Le développement des ressources humaines - ressources humaines pris dans le sens de toutes catégories d'employés dans l'organisation - consiste en l'ensemble des activités qui visent à rendre les individus membres d'une organisation capables d'assumer avec compétence leurs fonctions actuelles ou les fonctions susceptibles de leur être confiées.[1]

Le but poursuivi par les activités de développement des ressources humaines est de susciter chez les employés des changements durables dans le domaine de leurs connaissances, de leurs habiletés, de leurs attitudes et de leurs comportements.

1 Cette définition est inspirée par:
. Vatier, R. Développement de l'entreprise et promotion des hommes. Paris: Entreprise Moderne d'édition, 1960, p. 50.
. Bélanger, L., Petit, A., Bergeron, J.L. «Gestion des ressources humaines : une approche globale et intrégrée» Chicoutimi: Gaétan Morin, éditeur, 1983, p. 140

Derrière chacune de ces cibles de changement se profile LA RECHERCHE DE L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE ET ADMINISTRATIVE CONSTITUANT AINSI LA PRINCIPALE RAISON D'ETRE DES ACTIVITES DE DEVELOPPEMENT.

En bref, si l'on veut résumer ce qu'est le développement dans une organisation, nous dirons tout simplement:

LE DEVELOPPEMENT, C'EST LA GESTION PREVENTIVE DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ORGANISATION.

Au même titre que la prévention en santé-sécurité, que l'entretien préventif des divers équipements motorisés, que la prévention dans le maniement d'armes à feu, que la prévention des accidents par des cours de conduite obligatoires, le développement se veut une action préventive de gestion en ressources humaines. Elle vise à prévenir ou à combler les lacunes individuelles ou organisationnelles par des actions qui favoriseront l'apprentissage ou le perfectionnement des connaissances, des habiletés, des attitudes ainsi que des comportements des individus, afin de répondre au besoin d'efficacité et de productivité de l'organisation.

LE DEVELOPPEMENT, C'EST AVANT TOUT UN MOYEN POUR L'ENTREPRISE D'ADAPTER SES RESSOURCES HUMAINES A UNE EVOLUTION TECHNIQUE, PROFESSIONNELLE ET ADMINISTRATIVE. PAR LE DEVELOPPEMENT, L'ORGANISATION SE DOTE DE RESSOURCES HUMAINES PLUS ADAPTEES A SES BESOINS ACTUELS ET/OU FUTURS ET ELLE EST AINSI EN MESURE D'ATTEINDRE UNE PLUS GRANDE EFFICIENCE.

C'EST POURQUOI IL IMPORTE QUE LE CONTROLE DES ACTIONS DE DEVELOPPEMENT ET DES ACTIVITES DE FORMATION DEMEURE UNE RESPONSABILITE DE GESTION.

## 4.4 LA NAISSANCE DES BESOINS DE DEVELOPPEMENT

L'une des façons d'expliquer les efforts et les investissements de toutes sortes que font les entreprises pour permettre à leurs employés d'acquérir des connaissances et des habiletés nouvelles repose avant tout sur la croyance qu'à la longue le développement devient une activité rentable dans un contexte en continuel changement. Ces entreprises reconnaissent que l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et la croissance personnelle des individus ne sauraient être atteintes sans cet effort.

Le développement naît de différents besoins, tels que les changements technologiques, les modifications de structures, l'enrichissement des tâches, les nouvelles responsabilités, le remplacement du personnel, l'ouverture de nouveaux postes, le besoin d'améliorer la productivité, les normes et les lois

du travail, etc.. De plus, les ambitions d'un individu changent au cours d'une carrière. L'individu acquiert une expérience de travail et développe une perception plus précise de ses capacités et de ses limites. Il se fixe des objectifs différents en termes d'une meilleure utilisation de ses capacités et en termes de niveau de vie à maintenir. L'augmentation des ambitions implique en partie la nécessité de parfaire des connaissances ou des habiletés acquises ou d'en développer de nouvelles.

Le développement se présente alors comme un moyen d'accession à des postes comportant des responsabilités plus grandes et fournissant la possibilité de satisfaire les aspirations changeantes. D'autres le verront comme la seule assurance, l'unique voie sécuritaire permettant à l'employé de progresser au même rythme que son environnement et ainsi de conserver son emploi.

## 4.5 LES RESPONSABILITES DE DEVELOPPEMENT

A qui incombent les responsabilités de développement? Différents courants attribuent les responsabilités premières de développement à l'Etat, d'autres aux syndicats et associations professionnelles, aux institutions de formation, aux organisations, d'autres encore aux employés eux-mêmes.

### 4.5.1 DU POINT DE VUE SOCIAL

Nous croyons que, du point de vue social, la responsabilité première de développement revient à l'individu en tout premier lieu. C'est vraiment lui qui sait ce dont il a besoin, qui connaît ses forces, ses faiblesses, ses goûts, ou qui devrait prendre les moyens pour les identifier. Il devrait s'assurer par la suite un perfectionnement personnel et professionnel en s'inscrivant aux divers programmes qui lui sont offerts par les institutions d'enseignement ou par le service de formation de son organisation.

La seconde responsabilité de développement va aux institutions d'enseignement. Divers rôles leur sont confiés à savoir: d'éduquer et de former à de multiples paliers de l'éducation y compris à l'éducation des adultes. Publiciser par des programmes de promotion et inciter par des services d'information appropriés, les travailleurs de toutes les sphères professionnelles, à s'inscrire à des cours ou à des programmes de perfectionnement adaptés à leurs besoins et éveiller chez ces derniers le goût de la satisfaction de soi, du développement et de la perfection.

Le troisième niveau de responsabilité de développement appartient à l'organisation. Elle doit encourager et faciliter les

actions de développement par la mise en place de politiques incitatives et par des actions concrètes telles que : l'aide financière au perfectionnement, la souplesse des horaires de travail pendant la formation, le service de secrétariat des travaux d'étude, les reconnaissances diverses comme la promotion dans la hiérarchie par le biais de l'établissement de plans de carrière structurés, par l'établissement de politiques ou de conditions favorisant et incitant à se perfectionner, par des reconnaissances spéciales pour souligner le rendement supérieur, par la mise en place d'un service d'information scolaire et professionnel, et de counselling d'orientation pour ses employés, par la mise en oeuvre de programmes de développement structurés et adaptés à ses ressources humaines et aux besoins de l'organisation.

«Les efforts individuels risquent vite de tourner à vide s'ils ne sont pas encouragés, stimulés et encadrés par les programmes dont l'organisation prendra l'initiative."[1]

### 4.5.2 DU POINT DE VUE ORGANISATIONNEL

Du point de vue organisationnel, l'organisation devient la première responsable du développement de ses ressources humaines.

TENANT COMPTE DU FAIT QU'ELLE EN SERA LA PREMIERE BENEFICIAIRE, L'ORGANISATION A TOUT A GAGNER EN DEVELOPPANT DES POLITIQUES, DES SERVICES ET DES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT ADAPTES, REPONDANT TANT AUX DIVERS BESOINS DE L'ORGANISATION QU'A CEUX DES EMPLOYES.

## 4.6 L'ENCADREMENT DES ACTIVITES DEVELOPPEMENT

Plusieurs approches sont retenues dans la gestion et la coordination des activités de développement. Longtemps, ce dernier fut exclusivement un outil ponctuel répondant à des objectifs à court terme et les choix comme les budgets qui étaient les siens traduisaient avant tout une nécessité d'adaptation des employés à leur tâche. La grande majorité des pratiques et des décisions en matière de développement restaient la conséquence d'impératifs tels que la croissance économique et technique.

Des facteurs ayant trait à l'évolution économique et sociale et aux nouvelles valeurs accentuant l'importance d'une meil-

1 Bélanger, L., Petit, A., Bergeron, J.L., «Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée» p. 146-147, Chicoutimi : Gaëtan Morin, éditeur, 1983.

leure conciliation de l'homme à son organisation concourent à modifier l'environnement et les finalités du développement.

Cette modification des finalités nous amène à parler de la position de la fonction développement dans l'entreprise.

### 4.6.1 LA POSITION DE LA FONCTION DEVELOPPEMENT DANS L'ENTREPRISE

La grande diversité rencontrée dans les organisations au niveau de la fonction "développement" dépend de deux facteurs essentiels:

- du degré d'avancement de l'entreprise en matière de structure et de politique visant le développement des ressources humaines.
- du niveau de conciliation permis entre les besoins de développement de l'individu et ceux de l'organisation.

On peut donc dire que la position de la fonction développement dépend de la volonté et de la maturité de l'entreprise.

La fonction développement doit être intégrée, encadrée au niveau corporatif afin de s'assurer qu'elle répond de façon adéquate aux besoins globaux de développement de l'entreprise.

Encadrement ne signifie pas pour autant centralisation. Le fait d'attacher la gestion de la fonction développement à un service, laisse quand même place au décloisonnement des actions de formation dans divers services.

Ce qu'il est nécessaire de centraliser c'est l'orientation des actions de développement dispensées dans l'ensemble de l'organisation par les multiples intervenants dans divers services, divisions ou sections.

Il est certain que le développement tant individuel qu'organisationnel sur divers sujets allant des métiers, des techniques aux méthodes de gestion permet une gestion préventive des ressources humaines. C'est donc la responsabilité du service des Ressources humaines d'assurer cette coordination et cette orientation des actions de développement dans l'ensemble de l'entreprise.

LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES, PAR SA POLITIQUE DE GESTION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DOIT ASSUMER SA RESPONSABILITE DE GESTION, DE COORDINATION ET D'EVALUATION DES ACTIONS ET DES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT.

## RESUME

## LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

4.1 Sous de multiples appellations, les auteurs ainsi que les intervenants dans le domaine de la formation ont donné à cette dernière plusieurs qualificatifs.

Quant à nous, pour fin d'élaboration d'une politique générale de gestion et de développement des ressources humaines, nous parlerons de «Développement des ressources humaines»; ce qui englobe, un peu comme Barnabé le mentionne, le développement personnel de l'individu à l'intérieur de son plan de carrière et en fonction des besoins de l'organisation.

4.2 Les politiques sont des balises ou des guides qui permettent aux différents décideurs d'orienter convenablement l'action dans la poursuite des objectifs économiques et humains d'une organisation.

UNE POLITIQUE GENERALE DE GESTION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES C'EST L'ENSEMBLE DES INTENTIONS, DES OBJECTIFS ET DES PRINCIPES DIRECTEURS EXPRIMES PAR LA DIRECTION GENERALE EN MATIERE DE GESTION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES. ELLE VISE L'ORIENTATION DES ACTIONS ET LA PRECISION DES MOYENS QUE L'ORGANISATION ENTEND UTILISER POUR ASSURER LA GESTION PREVISIONNELLE DE SES RESSOURCES HUMAINES.

LA COMMISSION DOIT DONC ANNONCER SES INTENTIONS ET CE, AU MOYEN D'UNE POLITIQUE GENERALE QUI ENONCERA LES OBJECTIFS POURSUIVIS ET LES PRINCIPES DIRECTEURS EN MATIERE DE GESTION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.

4.3 Derrière chacune des cible de changements se profile la recherche de l'efficacité administrative constituant ainsi la principale raison d'être des activités de développement.

LE DEVELOPPEMENT, C'EST AVANT TOUT UN MOYEN POUR L'ENTREPRISE D'ADAPTER SES RESSOURCES HUMAINES A UNE EVOLUTION TECHNIQUE, PROFESSIONNELLE ET ADMINISTRATIVE.

# LES POLITIQUES ET SERVICES QUI DECOULENT D'UNE POLITIQUE GENERALE DE GESTION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

## 5. LES POLITIQUES ET SERVICES QUI DECOULENT D'UNE POLITIQUE GENERALE DE GESTION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Comme nous l'avons mentionné précédemment, une politique générale de gestion et de développement des ressources humaines énonce les intentions de l'organisation, en matière de développement des ressources humaines en précisant les objectifs à atteindre, les principes et les orientations corporatives annoncées. Elle oriente les actions et précise les moyens que l'organisation entend utiliser afin d'assurer une saine gestion de ses ressources humaines et de favoriser son développement.

Ce chapitre précisera donc les politiques et les services qui doivent être amorcés dans le cadre de cette politique générale, afin de permettre la mise en oeuvre d'actions favorisant le développement des ressources humaines au sein de la S.T.C.U.M..

### 5.1 LES POLITIQUES

Dans le cadre du développement des ressources humaines, les politiques qui doivent être décrites sont les suivantes:

#### 5.1.1 REMBOURSEMENT DES FRAIS DE SCOLARITE

Nous n'élaborerons pas dans ce cas les objectifs de cette politique puisque la Société adoptait le 30 mai 1984 une politique de remboursement des frais de scolarité dans laquelle l'on retrouve toutes les informations quant aux objectifs, aux responsabilités, aux conditions d'admissibilité et aux modalités de remboursement.

#### 5.1.2 POLITIQUE D'ASSISTANCE AUX COLLOQUES, SEMINAIRES, CONFERENCE, COURS SPECIAUX

Cette politique doit orienter ses objectifs sur les principaux points suivants:

. Assurer à certains employés une formation complémentaire spécifique dans le but d'accroître leur compétence dans leurs fonctions actuelles ou en prévision d'une fonction prochaine déterminée dans leur profil de carrière ou par le directeur du service concerné.

. Maintenir l'employé à la fine pointe de la technologie et des pratiques de gestion, favorisant ainsi une plus grande contribution de ce dernier au succès de l'organisation.

. Perfectionner l'employé dans de nouvelles techniques ou dans de nouvelles approches administratives amorcées par la Société.

### 5.1.3 POLITIQUE DE CONGE DE FORMATION

Cette politique doit orienter ses objectifs sur les principaux points suivants:

. Favoriser le développement des ressources humaines de la S.T.C.U.M. en accordant des congés de formation. Ces congés pourront être obtenus, à plein temps ou à temps partiel, avec ou sans traitement et pourront être d'une durée allant de quelques jours à deux ans.

. Permettre aux employés d'acquérir une formation professionnelle dans un délai raisonnable, objectif qui leur serait pratiquement impossible d'atteindre sans l'obtention d'un congé de formation.

. Permettre à l'organisation d'assurer sa relève dans le cadre d'un plan de planification de main-d'oeuvre.

. Transmettre aux ressources humaines de la S.T.C.U.M., le goût du perfectionnement qui est de nature à augmenter tant leur expertise professionnelle que leur motivation au travail.

### 5.1.4 POLITIQUE D'EVALUATION DU POTENTIEL

Dans le cadre de l'établissement d'un plan de relève et d'un système de planification de main-d'oeuvre, cette politique doit orienter ses objectifs sur les principaux points suivants:

. Identifier et mesurer au sein de la S.T.C.U.M. le potentiel de tous les cadres (cadres, gestionnaires et personnel de maîtrise) afin d'orienter la relève dans différents secteurs stratégiques de l'entreprise.

. Permettre aux employés visés d'évaluer les attentes de l'entreprise et les propositions de cette dernière face à leur développement professionnel en vue d'accéder à des postes de niveau supérieur.

. Permettre aux employés d'identifier et d'acquérir les éléments de formation nécessaires à l'accomplissement efficace des tâches éventuelles qui leurs seront assignées dans le cadre de leur cheminement de carrière et du programme de planification de main-d'oeuvre de l'organisation.

## 5.1.5 POLITIQUE DE PLANIFICATION DE MAIN-D'OEUVRE

La planification des ressources humaines est un processus global dans lequel les étapes "identification du potentiel" et "prévision des besoins en main-d'oeuvre" doivent être structurées et orientées en fonction des objectifs de l'organisation et de son évolution.

Dans ce cadre, l'identification d'un plan de relève doit être soutenue par la mise sur pieds d'un programme adapté de développement des ressources humaines.

Cette politique doit orienter ses objectifs sur les principaux points suivants:

- Prévoir et inventorier, à moyen et à long terme, les besoins en main-d'oeuvre de l'entreprise en fonction de ses orientations et de l'évolution technologique.

- Orienter et définir dans certaines spécialités les critères de dotation et l'orientation des programmes de formation en fonction des plans de développement.

- Définir le cadre et le contenu d'un système d'information fournissant un portrait fidèle du cheminement de l'employé tant au niveau de sa scolarité que de son expérience professionnelle.

- Etablir le différentiel entre la situation actuelle et la situation désirée tant au niveau de la qualité que de la quantité des effectifs à mettre en place dans les divers secteurs de l'entreprise.

- Planifier et opérationnaliser les mécanismes nécessaires afin de combler l'écart entre la situation actuelle et celle désirée.

## 5.1.6 POLITIQUE D'APPRECIATION DE LA PERFORMANCE

Les ressources humaines d'une entreprise travaillent en fonction des besoins et des attentes de cette dernière en vue d'assurer la production de bien ou de service. Il importe donc pour l'entreprise de se mesurer, c'est-à-dire de se comparer avec d'autre afin d'évaluer son rendement : qualité, productivité, coûts et ce, dans toutes les sphères de son organisation.

Pour ce faire, l'entreprise doit procéder à l'évaluation du rendement de ses ressources humaines. Une politique d'appreciation de la performance doit donc orienter ses objectifs sur les principaux points suivants:

- Préciser les objectifs de l'organisation en matière d'appréciation de la performance.

- Faciliter et favoriser la communication entre supérieur et employé.

- Etablir la relation entre le système d'appréciation de la performance et les autres systèmes d'évaluation de l'entreprise.

. Définir et faire connaître sur quoi vont porter les critères d'appréciation.

. Définir la ou les méthodes d'évaluation choisies.

. Préciser le rôle et les responsabilités des évaluateurs, des reviseurs et de l'employé évalué.

. Définir la fréquence des évaluations, le moment de l'évaluation ainsi que la méthode de communication des résultats.

. Enoncer les règles à respecter.

## 5.1.7 POLITIQUE DE DOTATION EN RESSOURCES HUMAINES

Dans le cadre d'un processus de dotation en ressources humaines, il est essentiel d'énoncer clairement les règles à suivre et les méthodes utilisées.

Pour ce faire une politique de dotation en ressources humaines doit tenir compte des principaux objectifs suivants:

. Préciser les règles que l'entreprise entend suivre en matière de dotation.

. Assurer l'uniformité et la qualité en matière de sélection.

. Clarifier et déterminer le rôle et les responsabilités de la section Dotation vis-à-vis les autres services de l'organisation.

. Favoriser l'égalité des chances et faciliter l'accessibilité aux offres de service de l'entreprise.

. Assurer la confidentialité, la standardisation et la validité en matière de psychométrie dans les divers secteurs au sein desquels la mesure et l'évaluation s'effectuent par l'intermédiaire d'examens d'entrée et de promotion.

## 5.1.8 POLITIQUE DE STAGE

Les stages dans l'entreprise comme ceux hors de l'entreprise sont d'excellents moyens de développer les ressources humaines de l'organisation.

Dans le cadre d'une politique générale de gestion et de développement des ressources humaines, une politique de stage doit être adoptée. Lors de son élaboration, on devra tenir compte des principaux objectifs suivants:

. Déterminer les sortes de stages privilégiés par l'entreprise pour ses employés et les sphères d'activités retenues.

. Reconnaître le stage comme un moyen efficace de formation et de développement des ressources humaines.

. Préciser les modalités des stages telles que : durée, endroit, coûts, contenu, encadrement, évaluation, contrat de stage, rémunération.

. Définir les responsabilités des divers intervenants dans le processus des stages.

## 5.1.9 POLITIQUE DE PRET DE SERVICE

Entre autre moyen de développement, le prêt de service peut s'avérer un outil pratique de renforcement et de diversification de l'expérience professionnelle de l'employé. On doit donc retrouver, dans le cadre d'une politique générale de gestion et de développement des ressources humaines, une politique favorisant et reconnaissant ce genre de perfectionnement. Lors de son élaboration, on devra tenir compte des principaux objectifs suivants:

. Déterminer les types de prêts de services intra ou inter-organisations privilégiés par l'entreprise pour ses employés.

. Reconnaître le prêt de service comme un moyen efficace de développement et de renforcement de l'expérience professionnelle de l'employé dont les services sont prêtés.

. Préciser les modalités des prêts telles que : durée, endroit, coûts, encadrement, contrats de prêt, rémunération.

. Favoriser la bonne entente et la collaboration entre organismes prêteurs et demandeurs.

. Reconnaître la pertinence de l'échange d'expertise professionnelle comme moyen de développement permettant d'atteindre une plus grande efficacité organisationnelle tant pour les organismes prêteurs que demandeurs.

## 5.1.10 POLITIQUE DE PREPARATION A LA PRE-RETRAITE ET A LA RETRAITE

Le pré-retraite et la retraite sont deux éléments importants dans le développement des ressources humaines. Ils influencent énormément le plan de relève et les prévisions en main-d'oeuvre. De plus, c'est une responsabilité sociale de l'entreprise.

Une politique à cet égard peut agir positivement sur la productivité et la motivation des employés qui sont à l'approche d'une telle décision.

Souvent, la pré-retraite favorisera positivement les mouvements internes de main-d'oeuvre. Il est donc impératif d'en tenir compte et d'adopter une politique en ce sens.

Une politique de préparation à la pré-retraite et à la retraite devra inclure des objectifs de cette nature:

. Permettre à l'entreprise une meilleure planification en main-d'oeuvre et favoriser l'application de plan de relève de nature à encourager les mouvements internes de main-d'oeuvre.

. Améliorer la préparation personnelle des employés au seuil de la retraite.

. Permettre à la Société d'exprimer sa reconnaissance envers ses employés en fin de carrière.

. Etabür divers programmes d'incitation à la pré-retraite et à la retraite

. Fournir l'information nécessaire concernant les programmes de pré-retraite et de retraite de manière à favoriser des prises de décision éclairées chez les employés touchés.

. Fournir aux employés concernés par la retraite ou la pré-retraite, tous les éléments de soutien, de services conseils et de formation pouvant maintenir et favoriser leur productivité, leur satisfaction et leur motivation au travail jusqu'à leur cessation d'emploi.

## 5.1.11 POLITIQUE DE REORIENTATION DE CARRIERE

De multiples changements de types : personnel, organisationnel, structurel, technologique, conjoncturel, causent parfois chez certains employés des comportements allant du ralentissement de la productivité, à l'inefficacité partielle ou totale.

Les entreprises aux prises avec cette problématique ont adopté diverses attitudes, telles : la tolérance, la rétrogradation, la mutation, la nomination à des postes temporaires où la "figure de proue" jadis exercée se transforme souvent en image «tablette».

Les employés aux prises avec ces difficultés méritent toute l'attention de l'entreprise. Efficaces dans le passé, ils peuvent peut-être le redevenir. Pour ce faire, l'entreprise doit leur accorder toute l'attention et le soutien nécessaire afin de les sortir de cette impasse en les rendant à nouveau utiles pour l'organisation. C'est précisément en cela qu'une politique de réorientation de carrière trouve toute sa pertinence au sein d'une politique générale de gestion et de développement des ressources humaines.

Une politique de réorientation de carrière devra inclure les principaux objectifs suivants:

. Fournir à l'employé toute l'assistance et le support dans l'analyse de son cheminement de carrière actuel et l'aider à trouver les moyens à prendre pour l'améliorer.

. Accorder à tout employé l'accès au service de réorientation de carrière pouvant le mener d'un simple perfectionnement dans son domaine actuel à une réorientation professionnelle complète.

. Concourir à satisfaire les besoins de développement professionnel des employés et les aider à mettre à jour certaines de leurs compétences dans le but d'augmenter leur motivation au travail et de permettre à l'organisation de maintenir un niveau de productivité optimal.

. Diminuer les effets contre-productifs causés par une tolérance indue d'employé démotivé ou simplement dépassé par l'évolution technologique ou par les méthodes de gestion moderne.

. Conserver le dynamisme de l'entreprise, favoriser l'atteinte des objectifs et le respect des orientations corporatives en permettant à ses ressources humaines de satisfaire leur besoin individuel de développement professionnel.

## 8.1.12 POLITIQUE DE MISSION

La mission qui peut se traduire en voyage d'étude ou d'exploration à l'étranger constitue un moyen privilégié de développement pour certains employés. Souvent, les éléments de réponses à des besoins spécifiques de l'entreprise ne peuvent se trouver que dans des organismes similaires ou comparables, qui ont la même vocation. Le fait d'explorer les activités de ces entreprises ou d'étudier leur structure et leur fonctionnement apportent un enrichissement énorme en profitant de l'expérience, des succès ou des échecs obtenus par les autres. Ces échanges, ces études de projets, ces visites sont assurément parmi les meilleures formes de perfectionnement pour les ressources humaines concernées, et peuvent avoir des retombées extrêmement bénéfiques pour l'organisation.

Une politique de mission devra inclure des objectifs de cette nature:

. Reconnaître l'échange d'expertise professionnelle avec des organisations comparables situées à l'extérieur du pays comme un moyen efficace de développement;

. Assurer à l'entreprise des liens internationaux avec des entreprises homologues et permettre ainsi, un maximum de perfectionnement aux ressources humaines susceptibles d'assurer la relève de l'entreprise dans divers secteurs d'activités;

. Maximiser divers types d'échanges dans des domaines tels que: les ressources, les techniques, l'expertise professionnelle, la documentation,

pouvant susciter l'accélération du changement planifié en favorisant un développement optimal de l'organisation;

. Favoriser les économies de coûts, en terme de temps, et de ressources financières devant être consacrés à divers projets, en profitant des succès et en évitant les échecs vécus par les entreprises visitées;

. Permettre à la Société une meilleure information, une meilleure compréhension et une vue plus globale des problématiques vécues par les diverses entreprises de transport à travers le monde.

## 5.1.13 POLITIQUE DE CONGE SABBATIQUE

Les ressources humaines représentent la ressource principale de tout genre d'entreprise. Il importe donc, d'apporter à ces ressources le plus grand soin possible afin qu'elles puissent fournir le maximum de productivité professionnelle.

Le milieu du travail est très exigeant et est parfois la cause de plusieurs maux chez les travailleurs et travailleuses de notre société.

Pour différentes raisons, il arrive que certains employés «s'essoufflent» au travail, ils désirent alors repenser leur orientation de vie, leur situation personnelle et professionnelle et pour ce faire, ils expriment la volonté d'obtenir un congé sabbatique.

Il importe donc dans une politique de développement des ressources humaines, de rendre accessible aux employés de l'entreprise ce genre de temps de réflexion qui permettra le ressourcement personnel de l'individu. Ce dernier favorisant un retour plus productif de l'employé.

Une politique de congé sabbatique devra inclure les principaux objectifs suivants:

. Permettre à l'employé de prendre un temps d'arrêt tout en lui permettant de se dégager de ses obligations professionnelles.

. Fournir à l'employé une garantie d'emploi lors de son retour de congé.

. Respecter le besoin de l'employé et le soutenir dans sa démarche de réflexion personnelle.

. Permettre aux employés qui le désirent, de faire le point sur leur motivation, leur rendement au travail et sur leur cheminement de carrière.

. Favoriser l'épanouissement personnel de l'employé en congé sabbatique.

## 5.1.14 POLITIQUE D'HORAIRE DE TRAVAIL INDIVIDUALISE POUR FIN DE FORMATION

Plusieurs employés intéressés à suivre des programmes de formation sont aux prises avec des contraintes d'horaire ou avec des quarts de travail qui ne leur permettent pas de s'inscrire à des programmes ou à des cours de formation.

Cette situation se retrouve surtout chez les salariés à taux horaire, mais il arrive que certains cadres ou professionnels aient eux aussi, des difficultés à concilier leur programme de cours avec leur horaire de travail.

Une politique d'horaire individualisé pour les employés inscrits à des cours de formation viendrait faciliter l'accès à la formation en permettant par exemple à l'employé qui désire acquérir un métier, de travailler uniquement sur le quart de 08:00 à 16:00. Cette opportunité lui laisserait ainsi la possibilité d'utiliser ses soirées pour suivre sa formation, chose pratiquement impossible à faire sans un horaire individualisé.

Egalement, les cadres ou professionnels pourraient bénéficier d'une telle politique. Cette dernière leur permettrait souvent un meilleur choix de cours en ayant par exemple la possibilité de s'inscrire à un ou deux cours par session dispensés l'avant-midi ou l'après-midi.

Dans un horaire individualisé, le cadre ou le professionnel pourrait, après entente avec son supérieur, répartir sa semaine de travail de façon à fournir sa prestation normale de travail, tout en ayant l'opportunité de suivre un cours ou un programme normal, ce qui, sans cet horaire individualisé, lui serait inaccessible.

Il importe donc, dans une politique de gestion et de développement des ressources humaines, de rendre accessible aux employés de l'entreprise l'horaire de travail individualisé pour fin de formation.

Une politique d'horaire de travail individualisé pour fin de formation devrait tout au moins inclure les objectifs suivants:

- Favoriser l'égalité d'accès à la formation pour tous les employés.
- Accorder à l'employé la souplesse nécessaire dans la gestion de son temps de travail pendant la durée de sa formation.
- Permettre à l'employé de s'inscrire et de suivre certains cours qui sont dispensés pendant l'horaire normal de travail.
- Assurer à l'organisation des prestations de travail uniformes à l'intérieur d'un horaire de travail individualisé.
- Faciliter aux employés un plus vaste choix de cours, et les encourager dans leur démarche de formation.

## 5.1.15 POLITIQUE : AFFECTATION TEMPORAIRE (à titre provisoire comme remplaçant temporaire)

Entre autres moyens de développement, la désignation peut s'avérer un outil pratique de renforcement et de diversification de l'expérience professionnelle de l'employé. On doit donc retrouver, dans le cadre d'une politique générale de gestion et de développement des ressources humaines, une politique favorisant et reconnaissant ce genre de perfectionnement.

Lors de l'élaboration de cette politique, on devra tenir compte des principaux objectifs suivants:

. Assurer la continuité des activités à l'intérieur d'une unité administrative suite au départ définitif d'un employé ou durant une absence de celui-ci pour une période de temps définie.

. Permettre au candidat désigné d'acquérir une formation par la pratique du quotidien.

. Reconnaître l'affectation temporaire comme un moyen efficace de développement et de renforcement de l'expérience professionnelle de l'employé concerné par la désignation.

. Préciser les modalités de l'affectation temporaire telles que: durée, endroit, cadre de travail, compensation financière, ainsi que le fonctionnement à suivre pour l'application de cette politique.

## 5.1.16 POLITIQUE : ACCUEIL DU NOUVEAU PERSONNEL

L'accueil du nouveau personnel est le premier geste d'intégration et de développement qui devrait être considéré comme indispensable par l'organisation. Il importe donc de bien renseigner le nouvel employé sur de multiples facettes de l'organisation, c'est-à-dire son rôle économique, social ainsi que sur ses activités de production de biens ou de services et de situer le rôle et les responsabilités que le nouvel employé assumera, ainsi que les activités dont il sera le maître d'oeuvre au sein de l'organisation.

Une politique générale de gestion et de développement des ressources humaines doit donc annoncer l'importance d'une politique d'accueil du nouveau personnel et façonner son adoption.

Lors de son élaboration, on devra tenir compte des objectifs suivants:

. Démontrer au nouveau personnel qu'il représente une ressource importante pour la S.T.C.U.M.

. Uniformiser la fonction accueil au sein de l'entreprise.

. Faciliter l'intégration du nouvel employé en lui transmettant par ce biais, la mission, les valeurs et les attentes de l'entreprise face à lui.

. Accélérer l'utilisation rapide du potentiel du nouveau personnel tout en établissant les bases de sa motivation au travail.

. Déterminer la modalité d'accueil, du programme utilisé ainsi que le rôle et les responsabilités des intervenants dans le procédé.

## 5.1.17 POLITIQUE EN RELATIONS DE TRAVAIL

Par le biais de la politique générale de gestion et de développement des ressources humaines, la S.T.C.U.M. énonce sa philosophie de gestion de l'entreprise. Dès lors, en matière de gestion des relations de travail, il est nécessaire d'annoncer et de préciser clairement la philosophie de la Société dans ce domaine. Cette dernière devrait favoriser l'atteinte et le maintien de relations de travail efficaces, ce qui devrait se traduire par un juste équilibre entre les intérêts et les besoins de l'entreprise, des employés et des syndicats.

Une politique de relations de travail devrait tenir compte des principaux objectifs suivants:

. Reconnaître que ses employés constituent sa principale ressource.

. Reconnaître les syndicats comme les représentants collectifs des employés syndiqués auprès des gestionnaires, pour toute décision déterminant leurs conditions de travail.

. Favoriser la consultation des employés et des syndicats dans les domaines qui touchent les conditions de travail.

. Encourager le partage réciproque de l'information entre la Société, les syndicats et les employés.

. Maintenir le respect des conventions collectives négociées.

. Reconnaître la responsabilité du gestionnaire en matière d'application des conventions collectives et de relations avec les représentants syndicaux.

## 5.1.18 POLITIQUE EN SANTE-SECURITE

Une politique en santé-sécurité doit définir le point de vue et la volonté de l'organisme en matière de prévention, de santé et de sécurité au travail, d'hygiène industrielle, des droits et obligations du travailleur et de l'employeur.

Lors de son élaboration, on devra tenir compte des principaux objectifs suivants:

. Démontrer aux employés l'importance que la Société accorde à leur bien-être ainsi qu'à leur santé et à leur sécurité au travail.

. Accélérer la mise en place de mesures préventives sécuritaires permettant aux employés d'acquérir les bonnes méthodes de travail et leurs assurer ainsi une plus grande protection.

. Favoriser la diminution du nombre d'accidents de travail et les coûts qui leurs sont associés par l'amélioration des conditions de travail.

. Permettre à la Société de mieux connaître ses établissements en matière de santé et de sécurité et d'assainir le milieu de travail.

. Maintenir des conditions de travail saines et sûres, afin de suivre et protéger par le fait même l'état de santé des travailleurs.

. Assurer une meilleure information et une formation adéquates des travailleurs en matière de santé et de sécurité.

## 5.2 LES SERVICES

Dans le but de concrétiser ses intentions concernant la promotion du bien-être et du développement de ses ressources humaines, l'organisation peut fournir à ses employés des services qualifiés de "soutien au développement".

En effet, qui dit politique, dit action, et qui dit action, dit démarche, et cette dernière suscite le besoin d'un «soutien organisationnel au développement».

### 5.2.1 UN SERVICE D'ACCUEIL ET REFERENCE

L'un des premiers services que l'organisation doit favoriser et mettre en place dans le cadre de sa politique de développement des ressources humaines, est un service d'accueil et de référence. A ce dernier se grefferaient des services d'information scolaire et professionnelle et de counselling d'orientation.

L'organisation doit faciliter l'intégration du nouvel employé en lui transmettant par ce biais, la mission, les valeurs et les attentes de l'entreprise face à lui. De plus, l'employé qui s'interroge sur son développement personnel ou professionnel, comme sur les possibilités qui lui sont offertes par l'organisation dans le cadre d'un système de planification de main-d'oeuvre, doit pouvoir trouver réponses à ses interrogations s'il veut identifier un plan de carrière adapté.

En effet, dans le but de planifier son développement, l'individu doit être informé des postes qu'il pourra atteindre dans l'organisation.

Le counselling d'orientation, de même que l'information scolaire et professionnelle, sont des spécialités. Elles sont à la démarche de développement de l'employé, ce que l'architecte est à l'entrepreneur de construction.

Les employés qui désirent effectuer un retour en milieu scolaire doivent s'interroger sur leurs goûts, leurs aptitudes, leurs habiletés, leurs acquis académiques et professionnels d'une part, et d'autre part, ils doivent également s'interroger sur les ouvertures qu'offre le marché du travail, comme sur les possibilités de progression au sein de l'organisation.

Lorsqu'ils ont eu réponse à ces questions, ils doivent ensuite se demander quelle est la voie la plus rapide et la plus efficace pour atteindre leur objectif de développement.

Laissés seuls, ils se retrouvent aux prises avec de multiples programmes, de durées variables et souvent coiffés de prérequis et de cheminement compliqués qui nécessitent l'intervention de personnes spécialisées. Ils ont besoin d'aide, d'information, d'assistance, car pour la majorité des employés qui effectuent ce retour aux études, il n'y a pas de place à l'erreur dans le choix et la durée du cheminement. Leur âge indique souvent qu'il n'y a plus de temps à perdre, c'est pratiquement une course contre la montre.

Les spécialistes en information scolaire et professionnelle sont nécessaires voire même indispensables dans la démarche préalable à l'inscription à un programme de développement.

UNE POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DOIT FACILITER LE DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOYE.

POUR CE FAIRE, L'UN DES OUTILS DE SOUTIEN INDISPENSABLES AU DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOYE EST LA CREATION ET L'IMPLANTATION D'UN SERVICE D'ACCUEIL ET DE REFERENCE OU POURRAIENT LOGER DES SERVICES D'INFORMATION SCOLAIRE ET PROFESSIONNELLE ET DE COUNSELLING D'ORIENTATION.

### 8.2.2 SERVICES DE SECRETARIAT DES TRAVAUX D'ETUDE

Les études de types certificat, baccalauréat, maîtrise, doctorat exigent, en plus de nombreuses heures d'études, de présence en classe et de rencontres de groupe, de longs et de multiples travaux de tous genres.

L'employé doit maintenir un rythme de productivité professionnel variable tout en fournissant une performance scolaire des plus exigeantes. Cette concomitance du travail et des études, les nombreux travaux dactylographiés exigés

par les professeurs, les coûts élevés de dactylographie, la rare disponibilité des services de secrétariat, nous amènent à suggérer un service de soutien aux travaux d'études.

Etant donné la pertinence reconnue du développement de ses cadres comme moyen d'atteindre une plus grande efficacité organisationnelle, la Société se doit de soutenir concrètement leur démarche.

Entre autres moyens, les employés doivent pouvoir faire dactylographier leurs travaux de recherche par le secrétariat du service auquel ils sont assignés.

Cet effort de la Société vient d'une part encourager l'employé dans ses études et lui éviter des coûts élevés dans l'achat de service de secrétariat.

LA SOCIETE - DANS LE CADRE D'UNE POLITIQUE GENERALE DE GESTION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES - DOIT FAVORISER AUTANT QUE FAIRE SE PEUT TOUS GENRES DE SERVICES QU'ELLE PEUT FOURNIR A SES EMPLOYES AFIN DE SOUTENIR ET DE FACILITER LEUR PERFECTIONNEMENT.

ELLE DOIT ANNONCER SA VOLONTE DE FOURNIR DES SERVICES DE SECRETARIAT DES TRAVAUX D'ETUDES. ELLE DOIT DONC AUTORISER LES EMPLOYES A UTILISER LES SERVICES DE SECRETARIAT DE LA SOCIETE ET LE PROCLAMER COMME TEL DANS SA POLITIQUE GENERALE DE GESTION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.

## RESUME

## LES POLITIQUES ET SERVICES QUI DECOULENT D'UNE POLITIQUE GENERALE DE GESTION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Une politique générale de gestion et de développement des ressources humaines énonce les intentions de l'organisation, en matière de développement des ressources humaines, en précisant les objectifs à atteindre, les principes et les orientations corporatives retenues. Elle oriente les actions et précise les moyens que l'organisation entend utiliser afin d'assurer une saine gestion de ses ressources humaines et de favoriser son développement.

Ce chapitre précise donc les politiques et les services qui doivent être amorcés dans le cadre de cette politique générale, afin de permettre la mise en oeuvre d'actions favorisant le sain développement des ressources humaines au sein de la S.T.C.U.M..

5.1 Les politiques

- Remboursement des frais de scolarité
- Colloques, séminaires, conférences, cours spéciaux
- Congé de formation
- Evaluation du potentiel
- Planification de main-d'oeuvre
- Appréciation de la performance
- Dotation
- Stage
- Prêts de services
- Pré-retraite et retraite
- Réorientation de carrière
- Mission
- Congé sabbatique
- Horaire de travail individualisé pour fin de formation
- Désignation (à titre provisoire ou comme remplaçant temporaire)
- Accueil du nouveau personnel
- Relations de travail
- Santé-Sécurité

5.2 Les services

- Accueil et référence
- Secrétariat des travaux d'étude

ANNEXE L:

Hydro-Québec,

..ce-présidence production, transport et distribution,

_..litique de formation technique (pour le Groupe exploitation):_

_projet_. Sans date.

☐ politique ☐ directive ☐ norme ☐ méthode

☐ corporative ☐ sectorielle

| | |
|---|---|
| numéro | PROJET |
| page | 1 de 5 |
| révision | |
| en vigueur le | |

titre

POLITIQUE DE FORMATION TECHNIQUE

| unités intéressées | préparé par l'unité administrative | recommandé par / date |
|---|---|---|
| Groupe Exploitation | Vice-présidence Production, Transport et Distribution | J.C. Roy Vice-président Production, Transport et Distribution |

| approbation | signature / date |
|---|---|
| ☐ conseil d'administration<br>☐ président directeur général<br>☐ cadre relevant p.d.g<br>☐ vice-président | PRÉLIMINAIRE |

1.0 BUT DE LA POLITIQUE

La présente politique précise les principes sur lesquels le groupe Exploitation s'appuie pour développer et maintenir la compétence technique de son personnel.

2.0 CHAMPS D'APPLICATION

Cette politique encadre l'activité formation technique au groupe Exploitation et s'applique à l'ensemble des employés affectés aux activités spécifiques de production, transport, distribution et télécommunications, en incluant les activités de sécurité et d'informatique spécifiques à nos activités.

Elle concerne les emplois de métier, bureau, technicien, ingénieurs, spécialistes et cadres des secteurs, des services régionaux et du siège-social.

Elle s'applique aux différentes méthodes de formation structurée utilisées pour répondre aux besoins des clients.

3.0 PRINCIPE GÉNÉRAL

Le groupe Exploitation, compte tenu des techniques, procédés et équipements particuliers à son domaine d'activités doit disposer d'un personnel compétent et s'assure qu'une formation technique adéquate est disponible.

Il reconnaît que l'objectif de la formation technique est de développer et de maintenir chez l'employé les connaissances et les habiletés requises lui permettant d'accomplir les tâches confiées, en conformité avec les exigences de celles-ci. Dans le cadre de cet objectif, il met en oeuvre des programmes de formation technique:

- lors de l'intégration de l'employé à son emploi, en excluant la formation académique de base exigée par l'emploi;
- lors de l'implantation et de l'application de techniques et de technologies nouvelles;
- au moment de nouvelles affectations de travail de l'employé, à l'intérieur de son emploi.

Le groupe Exploitation considère que la formation technique est une contribution essentielle pour assurer la performance de son personnel et pour atteindre ses objectifs et qu'elle correspond à un investissement. Aussi, il engage les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires selon des critères d'efficacité et de qualité permettant d'optimiser les résultats. Les gestionnaires du groupe intègrent la formation technique à leur gestion en la coordonnant avec les autres éléments contribuant à la performance des employés.

## 4.0 PRINCIPES DIRECTEURS

### 4.1 Respect de la législation et de la réglementation interne

Le groupe Exploitation se conforme aux lois, aux réglementations internes et aux conventions collectives qui ont des incidences sur la formation technique des employés.

### 4.2 Développement des employés

Le groupe Exploitation reconnaît que la participation de l'employé est essentielle au développement de sa compétence technique et à l'atteinte des résultats de la formation technique. Il est donc de la responsabilité du gestionnaire:

- d'impliquer l'employé dans l'identification des besoins de formation technique, dans les solutions qui combleront ses écarts de compétence et dans l'évaluation des résultats de la formation technique au travail;
- de tenir compte des aptitudes de l'employé dans le développement de ses compétences techniques;

- de concilier les intérêts de l'employé avec ceux de l'entreprise;

- de fournir à l'employé des conditions facilitantes pour lui permettre d'exercer une part active et responsable à l'atteinte et à l'application des objectifs d'apprentissage.

4.3 Efficacité de la formation technique

La formation technique est une activité qui nécessite des investissements importants et pour être efficace, elle doit être planifiée, organisée, dirigée et contrôlée. Cela implique que le groupe Exploitation prévoit:

a) une organisation souple et proactive caractérisée par:

- des structures administratives pour encadrer l'activité de façon cohérente, pour en planifier le développement et assurer la disponibilité des ressources et pour coordonner la réalisation et la mise en application des programmes de formation technique, en évitant la duplication des efforts de développement;

- des unités de formation techniques viables, comportant un noyau de formateurs permanents et capables de répondre rapidement aux besoins de la clientèle;

- des unités de formation technique situées à des endroits stratégiques pour la diffusion de façon concentrée d'actions de formation de faible volume ou spécialisées;

- la prise en charge par le milieu du développement et de la diffusion des activités de formation technique afin d'assurer la disponibilité des services;

- l'échange interunité de services de formation technique;

- l'utilisation des ressources compétentes internes de l'entreprise pour réaliser les actions de formation technique afin d'assurer la continuité du service et le maintien de l'expertise;

- le recours à des services externes lorsque la disponibilité des ressources ou la compétence fait défaut.

b) des actions de formation technique:

- structurées, afin d'assurer la continuité des services et faisant place à l'ensemble des méthodes de formation, en mode individuel ou collectif;

. favorisant les méthodes de formation permettant leur utilisation par l'employé le plus près possible de l'action;

. adaptées aux besoins des clients de chaque domaine d'activités de production, transport, distribution et télécommunications et aux exigences des différentes fonctions;

. ayant recours à des méthodes de formation faisant appel à l'expérience de l'employé et permettant l'apprentissage à partir de situations de travail réelles ou simulées;

. où le rapport coût/bénéfice est optimisé;

. réinvesties au travail le plus rapidement possible et évaluées pour en mesurer l'impact sur la performance de l'employé.

4.4 Qualité de la formation technique

Le groupe Exploitation réalise ses actions de formation technique en respectant des règles et des méthodes éprouvées et adopte les principes et les concepts applicables à la formation en milieu de travail. Il maintient des spécialistes pour appliquer ces règles, méthodes, principes et concepts à ses activités de formation technique et pour demeurer à la fine pointe du développement en ces domaines.

Il reconnaît que le développement et la diffusion des actions de formation technique nécessitent la rencontre de deux types de compétences: pédagogique et technique. Il joint donc à ses formateurs permanents les ressources techniques du milieu pour une durée assurant des interventions de qualité.

Il rend accessible aux formateurs permanents et aux formateurs ressources des programmes de formation pédagogique pour leur permettre d'exercer les tâches que comporte l'activité formation technique.

5.0 IMPLANTATION

Le vice-président exécutif Exploitation est responsable de l'implantation de cette politique.

6.0 APPLICATION

Le vice-président Production, Transport et Distribution et les vice-présidents régionaux sont responsables de l'application de cette politique.

☐ politique ☐ directive ☐ norme ☐ méthode

☐ corporative ☐ sectorielle

numéro PROJET

page 5 de 5

## 7.0 DIRECTIVES DÉCOULANT DE CETTE POLITIQUE

La mise en application de cette politique exigera l'émission de directives dont celles concernant:

- le partage des responsabilités des intervenants;
- les modalités d'utilisation des ressources requises pour la réalisation de l'activité formation technique;
- l'application des différents programmes de formation technique.

ANNEXE M1

Gaz Métropolitain,

(textes sur une politique de formation.),

1986.

GAZ MÉTROPOLITAIN

Responsable de la formation au Centre de Formation:

Monsieur Jean-Pierre Raymond,
1717, rue Des Havres,
Montréal, P.Q.
H3K 2V3
TÉL.: 598-3413

POLITIQUE

La formation du personnel consiste en l'ensemble des activités qui visent à rendre nos employés capables d'assumer, avec compétence, leurs fonctions actuelles ou d'autres fonctions susceptibles de leur être confiées.

Notre préoccupation va vers l'établissement et le maintien d'un certain équilibre entre une considération pour l'efficacité, le rendement et la productivité des ressources humaines et une considération pour leurs besoins, leurs attentes et leur développement personnel.

Pour ce faire, nous orientons nos actions afin de nous permettre:

- d'honorer nos engagements en tant qu'entreprise;

- d'offrir à nos clients des services de tout premier ordre;

- de maintenir notre prédominance sur le marché financier,

- voir le détail des politiques et mission de l'entreprise à l'annexe A,

- est aussi inclus le répertoire "Gestion de la Formation"

## INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

L'entreprise possède un principal Centre de formation composé d'un responsable, d'une dizaine de personnes oeuvrant en permanence en formation et d'un appariteur.

Plusieurs personnes ressources collaborent à la diffusion des cours.

L'entreprise compte 1 400 employés et juge efficace qu'environ 1% du nombre d'employés soit continuellement en formation soit un groupe de 14 stagiaires.

N.B.

L'entreprise souhaite entretenir des échanges en formation avec Hydro-Québec.

# ANNEXE A

ANNEXE N:

Collège Bois-de-Boulogne,

Cahier de politiques et procédures

du perfectionnement du personnel de soutien,

1986.

# CAHIER DE POLITIQUES ET PROCÉDURES

# DU PERFECTIONNEMENT DU

# PERSONNEL DE SOUTIEN

COLLÈGE DE BOIS-DE-BOULOGNE

JANVIER 1986

Ces règles sont applicables pour toutes activités présentées au Comité après le 20 janvier 1986.

## CHAPITRE I: POLITIQUES DE PERFECTIONNEMENT

### I- Politique générale

En vue de répondre à des besoins et de développer les compétences particulières des salariés, le Collège fournit à tous les salariés les possibilités réelles de perfectionnement dans les activités, études, stages ou travaux utiles à l'accomplissement de leur tâche.

A cet effet, le Collège fait profiter lesdits salariés de la politique de perfectionnement prévue au présent chapitre (article 8-1.01*).

Les parties reconnaissent l'importance d'assurer le perfectionnement des salariés et elles s'engagent à coopérer à cette fin au Comité local de perfectionnement (article 8-2.02*).

### II- Objectifs généraux

1) Stimuler les besoins de perfectionnement.

2) Sensibiliser les bénéficiaires potentiels aux ressources du Comité de perfectionnement.

3) Favoriser les activités de perfectionnement.

### III- Catégories des demandes de perfectionnement

1- Activités de perfectionnement: sous forme de cours, stages, colloques, congrès, conférences, formation sur mesure, etc...

1.1 Directement reliées à la tâche: activités conduisant à l'acquisition de techniques et d'habiletés propres à améliorer l'accomplissement des tâches du salarié.

1.2 Connexes à la tâche: activités permettant l'élargissement des fonctions et l'enrichissement des tâches du salarié.

2- Activités de formation: conduisant à l'obtention d'un diplôme.

2.1 Favorisant une promotion ou une mutation à l'intérieur du plan de classification.

2.2 Favorisant une promotion à l'extérieur du plan de classification.

2.3 A caractère culturel.

### IV- Priorités

Le Comité entend accorder priorité aux demandes selon l'ordre énoncé précédemment.

* Convention collective C.E.Q. 83-85

## CHAPITRE II: RÈGLES DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ

### I- Fonctions du Comité (article 8-2.08)

1- Recevoir les demandes de perfectionnement des salariés, les analyser, les discuter et transmettre au Collège ses recommandations.

2- Procéder à l'étude des besoins de perfectionnement des salariés.

3- Entreprendre les démarches nécessaires pour que les salariés puissent bénéficier de toutes les facilités de perfectionnement qui leur sont accessibles.

### II- Réunion du Comité

Le Comité entend se réunir un minimum de trois fois par année soit:

1- À la session automne (vers la fin octobre).

2- À la session hiver (au début du mois de mars).

3- À la fin du mois de mai.

Une réunion annuelle sera fixée au besoin.

Une réunion spéciale sera tenue au cours des 3 semaines suivant l'exercice d'un droit de recours.

### III- Démarches à suivre par le salarié

1- Le salarié se procurera la formule prévue à cet effet au service du personnel (local B-129).

2- Le salarié présente sa demande dûment complétée au secrétariat du comité* (local B-129) avant le 15 octobre, 15 février et le 15 mai.

3- Le salarié devra y joindre les pièces d'accompagnement.

### IV- Etude des demandes

1- Le Comité étudiera les demandes dûment complétées et ce, dans l'ordre chronologique de leur dépôt.

2- Le Comité verra à obtenir des renseignements supplémentaires dans tous les cas où il le juge à propos.

3- Le secrétaire du Comité avisera le Collège des recommandations du Comité.

4- Le secrétaire du Comité avisera le demandeur de la décision du Collège.

.../2

V- Droit de recours

Dans le cas d'un refus, le salarié pourra demander, dans les quinze (15) jours suivants la décision, à être entendu lors de la prochaine réunion.

La décision qui suit est considérée comme finale et lui sera communiquée par les voies habituelles.

VI- Remboursement

Suite à l'acceptation d'une demande, le salarié devra déposer au service du personnel, les pièces justificatives nécessaires au remboursement.

En conformité avec ce qui est énoncé sous la rubrique «Objets de remboursements», le Collège remboursera dans l'ordre suivant:

a) La totalité des activités de perfectionnement **

b) 30% des frais encourus lors des activités de formation prévues aux 2.1 et 2.2; cela à la fin de l'année contractuelle et s'il y a suffisance de fonds. **

c) 10% des frais encourus lors des activités de formation prévues à 2.3; cela à la fin de l'année contractuelle et s'il y a suffisance de fonds. **

VII- Sommes non-allouées

Le solde du budget est transféré à l'année contractuelle suivante s'il n'a pas été dépensé ou engagé au cours de l'année contractuelle (article 8-2.06).

VIII- Insuffisance de fonds

Si les fonds sont insuffisants pour satisfaire toutes les demandes de perfectionnement, elles seront automatiquement reportées pour l'année suivante.

IX- Objets de remboursement

1- Pour les activités de perfectionnement autres que créditées:

a) les frais d'inscription jusqu'à un maximum de 150,00 $

b) les frais de transport: 0,18$/km si utilisation de la voiture personnelle;

en totalité si utilisation du transport en commun.

Dans les deux (2) cas le maximum remboursable est de 165,00 $.

.../3

c) les frais de logement: 35,00 $ par nuit pour la chambre d'hôtel;

15,00 $ par nuit pour la chambre d'ami.

d) les frais de repas:
- déjeuner 5,00 $
- dîner 7,00 $
- souper 9,00 $

Les frais de transport et de logement et de déjeuner ne peuvent faire l'objet de remboursement lorsque l'activité de perfectionnement a lieu dans le Montréal-métropolitain (50km du Collège).

2- Pour les activités créditées, seuls les frais de scolarité seront remboursés (sont considérés exclus les frais d'admission, d'inscription, de même que le matériel didactique n'apparaissant pas à la facturation).

* Madame Renée Boisclair agit à titre de secrétaire du Comité.

** Le Collège ne remboursera pas les dépenses encourues auprès de d'autres organismes s'il offre des activités de perfectionnement ou de formation similaires.

JANVIER 1986

ANNEXE: N (2e partie)

Collège Bois-de-Boulogne,

Politique et procédés du Comité de perfectionnement des professionnels non enseignants.

1983.

# POLITIQUES ET PROCÉDÉS DU COMITÉ DE PERFECTIONNEMENT DES PROFESSIONNELS NON ENSEIGNANTS

COLLÈGE DE BOIS-DE-BOULOGNE

JUIN 1983

PREMIÈRE PARTIE :

1. La politique générale

En vue de répondre aux besoins de perfectionnement des professionnels non enseignants, et en conformité avec la politique de perfectionnement prévue au chapitre 7 du décret tenant lieu de convention de travail, le Collège fournit à son personnel professionnel les possibilités réelles de perfectionnement dans les activités, études, stages ou travaux utiles à l'accomplissement de leurs tâches (art. 7-1.00 et 7-2.00 et 7-3.00).

Les parties reconnaissent l'importance d'assurer le perfectionnement des professionnels et elles s'engagent à coopérer à cette fin au Comité local de perfectionnement (art. 7-1.00 et 7-2.00).

2. Les objectifs généraux

2.1 Stimuler les besoins de perfectionnement.

2.2 Sensibiliser les bénéficiaires potentiels aux ressources du Comité de perfectionnement.

2.3 Favoriser les activités de perfectionnement.

3. Les catégories de demandes

3.1 Le perfectionnement

3.1.1 Directement relié à la tâche

3.1.2 Connexe à la tâche

3.2 La formation

3.2.1 Directement reliée à la tâche

3.2.2 Connexe à la tâche

4. Les priorités et la procédure d'acceptation des demandes

- Après consultation, le comité propose de privilégier l'ordre de présentation des catégories des demandes du chapitre précédent (ci-haut 3 : catégories de demandes) pour fins de financement.
- Il est proposé d'étaler le budget en deux moitiés pour les deux sessions automne et hiver.
- Il est proposé de suivre la procédure suivante pour recevoir et analyser les demandes :

...2

4. Les priorités et la procédure d'acceptation des demandes (suite)

1. Etablir la recevabilité des demandes à partir des critères établis par le comité
2. Classer les demandes selon les priorités du comité
3. a) Rémunérer les demandes prioritaires (soit le perfectionnement relié directement à la tâche du professionnel) en totalité, si possible, sinon au prorata des ressources disponibles.

   b) Rémunérer les demandes des catégories suivantes au prorata des ressources du budget.
4. Reporter à la fin de l'exercice financier le remboursement des sommes non payées à la session d'automne à cause de l'épuisement de la première partie du budget.
5. Au besoin, reporter la somme non distribuée d'une session à la suivante ou d'un exercice financier au suivant.

Note: le schéma suivant tente de représenter cette "mécanique"

DEUXIEME PARTIE :

1. Composition du comité (art. 7-2.04)

Le comité est paritaire et composé de deux (2) représentants du Collège et de deux (2) représentants du syndicat.

2. Fonctions du comité (art. 7-2.04)

2.1 Recevoir les demandes de perfectionnement des professionnels, les analyser, les discuter et transmettre au Collège ses recommandations.

2.2 Procéder à l'étude des besoins de perfectionnement des professionnels.

2.3 Entreprendre les démarches nécessaires pour que les professionnels puissent bénéficier de toutes les facilités de perfectionnement qui leur sont accessibles.

3. Réunion du comité

Le comité entend se réunir un minimum de trois fois par année soit :

1. A la session automne (vers le 15 octobre)
2. A la session hiver (vers le 15 mars)
3. A la fin du mois de mai.

4. Démarches à suivre par le professionnel

4.1 Le professionnel se procurera la formule prévue à cet effet au service du personnel (local B-129).

4.2 Il la remplit en deux (2) exemplaires.

4.3 Le professionnel joint à sa formule les pièces décrivant l'activité projetée et il lui revient de démontrer la pertinence de cette activité.

4.4 Le professionnel présente sa demande dûment complétée au secrétariat du comité (local B-129) avant le 15 octobre, 15 mars.

5. Etude des demandes

5.1 Le comité étudiera les demandes dûment complétées.

5.2 Le comité verra à obtenir des renseignements supplémentaires dans tous les cas où il le juge à propos.

5.3 Le secrétaire du comité avisera le demandeur de la décision du comité.

...4

6. Droit de recours

Dans le cas d'un refus, le professionnel pourra demander, dans les quinze (15) jours suivant la décision, à être entendu lors de la prochaine réunion.

La décision qui suit est considérée comme finale et lui sera communiquée par les voies habituelles.

7. Remboursement

Suite à l'acceptation de la demande, le professionnel devra déposer au service du personnel les pièces justificatives nécessaires au remboursement.

Le budget sera réparti en deux (2) tranches égales et distribué aux dates indiquées plus haut, selon les règles de priorité établies et, ceci au prorata des demandes reçues. Advenant un solde de la première tranche, celui-ci est transféré dans la période suivante.

8. Sommes non allouées

Le solde du budget est transféré à l'année financière suivante s'il n'a pas été dépensé en engagé au cours de l'année financière (art. 7-2.03).

ANNEXE O:

Champagne, André,

Groupe de travail des cadres (III).

Compilation, 1987.

Universite du Quebec à Montreal

# Groupe de travail des cadres (II).
# *COMPILATION*

Projet d'intervention
pour l'obtention de la maitrise
en administration de l'ENAP.

par

Andre Champagne

Novembre 1987

Legende

| | | | |
|---|---|---|---|
| | ou | résultat du groupe des cadres | moyenne |

résultat du groupe des cadres [illegible] du personnel: moyenne

0. Dans le cadre de la gestion du personnel, la formation et le développement sont des activités fondamentales.

oui [10] ;

non [0] ;

0.1 Est-ce que l'importance de cette politique est telle qu'il est nécessaire d'y inclure des mécanismes pour assurer le financement des activités qui en découleront?

oui [10] ;

non [0] ;

0.2 Croyez-vous qu'un système d'évaluation du personnel est un complément essentiel à une politique de formation et de développement institutionnels?

oui [9] ;

non [1] ;

0.3 Les formateurs sont, règle générale, choisis parmi les personnels de l'UQAM, en fonction de leur compétence

oui [2] ;

non [7] ; sans opinion [1]

1. Est-ce qu'une politique institutionnelle doit

1.1 permettre d'établir des priorités dans les activités à privilégier en fonction de certains critères.

oui [10] ;

non [0] ;

1.2 Répondre à une demande ad hoc, non prévue dans le plan d'affectation de ressources, dans un délai très court.

oui | 10 |

non | 0 |

2. La formation et le développement institutionnels doivent servir à permettre aux employés-es de
(Attribuez 100 points au total aux énoncés suivants)

2.1 se mettre à jour par rapport à des changements technologiques ou autres survenus dans leur emploi:

| | |
|---|---|
| 25,10,40,20,20,25,30,30,30 | 25.5% moy. |

40 50 40 30 40 40

2.2 accroître leur formation pour les aider à améliorer leurs chances de promotion (développement professionnel):

| | |
|---|---|
| 10,20,10,10,10,20,10,10,5 | 11.6% moy. |

15 10 5 5 0 5

2.3 acquérir les connaissances nécessaires au moment de leur entrée en poste (entraînement):

| | |
|---|---|
| 20,20,5,20,10,5,5,10,10 | 11.6% moy. |

10 10 15 10 0 15

2.4 acquérir une nouvelle formation professionnelle pour éviter des mises à pieds ou rétrogradations au moment de changements majeurs à leur poste de travail (recyclage):

| | |
|---|---|
| 10,10,5,8,0,20,30,20,15 | 13.1% moy. |

15 10 5 25 10 12

2.5 améliorer sa culture générale (développement personnel):

| | |
|---|---|
| 10,10,0,2,10,5,5,0,10 | 5.7% moy. |

10 5 0 5 20 8

2.6 accroître leurs connaissances et habilités par rapport à leur poste de travail (perfectionnement).

| | |
|---|---|
| 25,30,40,40,50,25,20,30,30 | 32.9% moy. |

0 15 40 25 30 32

3. Cette politique devrait être envisagée comme favorisant (Placez par ordre de priorité de 1 à 5: 1 étant le plus important et 5 le moins important.)

3.1 la motivation des employés-es et le rendement des employés-es

| | |
|---|---|
| 1.1.1.3.1.1.2.2.2.2 | 1.6 mov. |

3.2 le développement de carrière

| | |
|---|---|
| 4.2.4.4.4.5.4.4.4.4 | 3.9 mov. |

3.3 la satisfaction au travail

| | |
|---|---|
| 3.4.3.1.3.2.3.3.3.3 | 2.8 mov. |

3.4 l'atteinte d'objectifs institutionnels, c'est à dire d'objectifs de l'institution ou du service

| | |
|---|---|
| 2.3.2.2.2.3.1.1.1.1 | 1.8 mov. |

3.5 Autre

Précisez.(6)Le recul face à leur tâche = 4

4. Qui est le mieux placé pour définir ou élaborer la politique institutionnelle de formation et développement? (Placez par ordre de priorité de 1 à 6: 1 étant celui qui est le mieux placé et 6 étant le moins bien placé)

4.1 Les comités paritaires (Ex.: SEUQUAM article 20.03 Les parties conviennent d'établir un Comité paritaire décisionnel de perfectionnement. Article 20.04 Le Comité... est composé de cinq (5) membres choisis par le Syndicat et de cinq (5) représentants de l'Employeur...)

| | |
|---|---|
| 5.3.5.2.5.6.4.1.4.3 | 3.8 mov. |

4.2 Un comité spécial (Ex.: comité composé spécialement pour la formation et le développement institutionnels et non régi par les conventions collectives ou les ententes).

| | |
|---|---|
| 1.1.1.1.2.2.1.3.1.1 | 1.4 moy. |

4.3 Le Service du personnel

| | |
|---|---|
| 3.5.3.4.3.3.3.4.3.4 | 3.3 moy. |

4.4 Le Service du personnel en consultation avec les gestionnaires

| | |
|---|---|
| 2.2.2.3.1.1.2.2.2.2 | 1.9 moy. |

4.5 Les vices-recteurs-trices

| | |
|---|---|
| 4.4.4.5.4.4.5.5.5.5 | 4.5 moy. |

4.6 Autre

Précisez...(6) Les gestionnaires d'un vice-rectorat = 5...

5. Une politique institutionnelle de formation et de développement devrait être (placez par ordre de priorité de 1 à 3: 1 étant le plus important et 3 le moins important.)

5.1 Unique pour l'ensemble du personnel de l'UQAM c'est-à-dire les employés-es de soutien syndiqués-es et non-syndiqués-es, les cadres, les directeurs-trices de départements et de modules, les vices-doyens-yennes et les professeurs-es

| | |
|---|---|
| 3.3.3.3.3.3.3.2.3.2 | 2.9 moy. |

5.2 **Unique pour l'ensemble du personnel de l'UQAM avec des points particuliers pour certaines catégories de personnel**

| | |
|---|---|
| 1.2.1.2.2.2.2.1.1.2 | 2 moy. |

5.3 Spécifique pour chacune des catégories de personnel (donc plusieurs politiques institutionnelles)

| 2.1.2.1.1.1.1.3.2.1 | 1.5 moy. |
|---|---|

2.1.1.1.2. 1.4

Doit-on y inclure les employés-es à statut particulier?

oui [5] .

non [3] . sans opinion [2] .

6. Au niveau des mécanismes, la politique devra prévoir ceux portant sur les aspects suivants:

6.1 les modes d'assistance spécialisée pour l'analyse des besoins

oui [10] .

non [0] ;

pourquoi.....

6.2 les modes de "priorisation" des besoins

oui [10] .

non [0] .

pourquoi.....

6.3 les formes d'autorisation d'une demande

oui [10] ;

non [0] ;

pourquoi.....

7. Qui est le mieux placé pour gérer cette politique? (Placez par ordre de priorité de 1 à 5: 1 étant celui qui est le mieux placé et 5 étant le moins bien placé)

7.1 Les comités paritaires

| | |
|---|---|
| 4.4.3.2.5.4.3.2.4.2 | 2.9 moy. |

7.2 Un comité spécial

| | |
|---|---|
| 3.1.4.3.1.3.2.3.1.1. | 2.2 moy. |

7.3 Le Service du personnel

| | |
|---|---|
| 2.2.2.1.3.1.1.1.2.4 | 1.9 moy. |

7.4 Les services ou départements concernés

| | |
|---|---|
| 1.3.1.4.4.2.4.4.3.3 | 2.9 moy. |

7.5 Autres

| |
|---|
| 2 |

Précisez. (5) Comité technique du budget si tout est automatique.

(2SP: le Service du personnel et les gestionnaires en collaboration avec les syndicats et associations)

(1SP: les vice-recteurs-trices)

8. Qui est le mieux placé pour accepter et "prioriser" les demandes de formation et de développement institutionnels (Placez par ordre de priorité de 1 à 6: 1 étant celui qui est le mieux placé et 6 étant le moins bien placé).

8.1 Le vice-recteur concerné

| | |
|---|---|
| 4.5.2.5.2.4.5.5.5.2 | 3.7 moy. |

8.2 Le gestionnaire du service demandeur

| | |
|---|---|
| 1.2.1.4.1.1.1.4.1 | 2.1 moy. |

8.3 Le comité paritaire concerne

| | |
|---|---|
| 5.4.3.2.5.5.4.2.4 | 3.7 moy. |

8.4 Un comité spécial

| | |
|---|---|
| 2.1.5.3.4.3.2.1.3 | 2.5 moy. |

8.5 Le Service du personnel

| | |
|---|---|
| 3.3.4.1.3.2.3.3.5 | 2.9 |

8.6 Autre

| | |
|---|---|
| | |

Precisez. Par secteurs: 2.1.5.4.3

et pour octroyer les budgets requis pour chacune des demandes (Placez par ordre de priorité de 1 à 6: 1 étant celui qui est le mieux placé et 6 étant le mois bien placé).

8.7 Le vice-recteur concerné

| | |
|---|---|
| 1.5.2.4.0.4.4.5.1 | 2.9 moy. |

8.8 Le gestionnaire du service demandeur

| | |
|---|---|
| 4.4.1.3.0.[illegible] | 2.4 moy. |

8.9 Le comité paritaire concerné

| | |
|---|---|
| 5.3.3.2.0.3.5.3.3.5 | 3.2 moy. |

8.10 Un comité spécial

| | |
|---|---|
| 2.1.5.3.0.1.2.1.1.4 | 1.9 moy. |

8.11 Le service du personnel

| | |
|---|---|
| 3.2.4.1.0.2.1.2.2.3 | 2 moy. |

8.12 Autre

| |
|---|
| 2 |

Précisez. (5) Comité technique du budget, si tout est automatique.

(SSP) Comité du budget: 1

9. **Hypothèse.** Une somme de $100 000 est consacrée à la formation et au développement institutionnels. Le total des demandes se chiffre à plus de $230 000. En ne conservant que les demandes très importantes il faudrait $150 000. Comment la répartition de ce $100 000 devrait-elle s'effectuer? Cochez un des cinq énoncés suivants

9.1 Au prorata du nombre d'employés-es par service

| 1 | % |
|---|---|

9.2 Au prorata des coûts des demandes exprimées par service

| 0 | % |
|---|---|

9.3 En fonction de la pertinence des demandes quelque soit le service

| 8 | % |
|---|---|

| 0 | % |
|---|---|

9.4 Ordre d'arrivé des demandes

9.5 Autre

| 1 | % |
|---|---|

Précisez. (2) Au prorata du nombre d'employés dans le service et ensuite selon la pertinence des demandes.

10. Comment la somme totale consacrée à la formation et au développement institutionnels devrait-elle être répartie? (Placez par ordre de priorité de 1 à 4: 1 étant le choix que vous privilégiez et 4 le moins intéressant.)

10.1 Une enveloppe par activité et par service

| | |
|---|---|
| 2.1.2.2.2.3.2.1.2.1 | 1.8 |

10.2 Une enveloppe par activité

| | |
|---|---|
| 1.3.3.1.3.1.3.3.1.3 | 2.2 |

10.3 Une enveloppe par service

| | |
|---|---|
| 3.2.1.3.1.2.1.2.3.2 | 2 |

10.4 Autre

| |
|---|
| |

11. Seriez-vous disposé à sacrifier une partie du budget de formation et de développement institutionnels qui pourrait revenir à votre unité de façon à répondre à un besoin urgent dans une autre unité?

oui | 8 |

non | 2 |

12. Pour préparer, colliger et "prioriser" les demandes de formation et de développement institutionnels, divers contextes peuvent être envisagés: (Placez par ordre de priorité de 1 à 5: 1 étant le choix que vous privilégiez et 5 le moins intéressant.)

12.1 Préparation budgétaire

| | |
|---|---|
| 3.2.2.2.2.4.3.3.1.4 | 2.6 |

12.2 Plan annuel du service

| | |
|---|---|
| 1.1.3.3.1.2.2.2.2.1 | 1.8 |

12.3 Plan triennal

| 4.4.4.4.4.3.4.4.4.4.3 | 3.8 |
|---|---|

12.4 Un moment spécifique pour ces demandes

| 2.3.1.1.3.1.1.1.3.2 | 1.8 |
|---|---|

12.5 Autre

| |
|---|

13. Est-ce que l'analyse des besoins de formation et de développement institutionnels devrait faire partie des tâches des cadres ou des responsables d'unités administratives (i.e. directeurs de départements et de modules ou vices-doyens)?

oui [ 9 ] ;

non [ 1 ] ;

SI OUI

Est-ce qu'il serait souhaitable d'offrir des sessions de formation pour aider ces personnes à effectuer des analyses de besoins

oui [ 8 ] ;

non [ 0 ] ; indécis [ 1 ]

SI NON

Qui fera l'analyse? Précisez (4) Service du personnel avec peut-être le comité spécial.

(REP: le service du personnel)

14. Devrait-on s'assurer que l'analyse des besoins a été faite? (Placez par ordre de priorité de 1 à 5: 1 étant le choix que vous privilégiez et 5 le moins intéressant.)

oui [ 10 ] ;

non [ 0 ] ;

SI OUI, qui vérifie que l'analyse a été faite?

14.1 Le vice-recteur concerné

| | |
|---|---|
| 1.4.1.4.1.2.1.4.3.1 | 2.3 |

14.2 Le Service du personnel

| | |
|---|---|
| 3.2.2.1.3.1.2.1.2.4 | 2.1 |

14.3 Le comité paritaire concerné

| | |
|---|---|
| 4.3.3.3.4.4.4.2.4.3 | 3.4 |

14.4 Un comité spécial

| | |
|---|---|
| 1.1.4.2.2.3.3.3.1.2 | 2.2 |

14.5 Autre

| | |
|---|---|
| | |

SI NON, pourquoi.....

15. En ce qui concerne les départements, les modules et les familles, le gestionnaire qui, par exemple, fixe les priorités en matière de formation et de développement institutionnels est:

15.1 pour les départements (cochez l'un des trois choix)

| | | |
|---|---|---|
| Le directeur du département | 4 | , |
| Le Service du personnel | 5 | , |
| Autre | 1 | |

Précisez. (9) Le service du personnel après consultation avec la direction du département ou d'une personne représentative dans le département.

15.2 Pour les modules (cochez l'un des trois choix)

Le directeur du module [4]

Le Service du personnel [5]

Autre [1]

Precisez. (9: Le service du personnel après consultation avec la direction du département ou d'une personne représentative dans le département.

15.3 Pour les familles (cochez l'un des trois choix)

Le-a vice-doyen-ne [5]

Le Service du personnel [4]

Autre [1]

Precisez. (9: Le service du personnel après consultation avec la direction du département ou d'une personne représentative dans le département.

Questions posées lors des rencontres
avec les cadres
et leurs reponses.

1. La formation qui se donne dans le cadre de la santé et de la securité au travail devrait-elle faire partie de la politique institutionnelle de formation et de développement?

oui [5]

non [1] sans opinion [4]

2. Le Service du personnel devrait-il agir comme service conseil dans le cadre de cette politique?

oui [10]

non [0]

dans le cadre des autres politiques en matière de gestion des ressources humaines?

oui [7]

non [3]

Le Service du personnel agit-il présentement comme un service conseil auprès des cadres?

oui [2]

non [6] partiellement [2]

Remarques: Problème de personnels compétents pour rencontrer cette exigence: 3 personnes
On est trop technocrate au Service du personnel: 3 personnes.

3. Le comité spécial pour la formation et le développement devrait-être sous la responsabilité du Service du personnel?

oui [ 2 ]

non [ 5 ] d'un vice-recteur [ 3 ]

## INDEX


Accepter les demandes . . . . . 6
Analyse des besoins . . . . . 5 10
Analyse des besoins . . . . . 10
Autorisation d'une demande . . . . . 5
Budgets . . . . . 7
Changements techn[illegible]ogiques . . . . . 2
Comités paritaires . . . . . 3
Culture générale . . . . . 2
Définition de la politique . . . . . 3
Demande ad hoc . . . . . 2
Départements . . . . . 11
Développement de carrière . . . . . 3
Développement personnel . . . . . 2
Développement professionnel . . . . . 2
Elaboration de la politique . . . . . 3
Entraînement . . . . . 2
Evaluation du personnel . . . . . 1
Familles . . . . . 11
Financement . . . . . 1
Formateur . . . . . 1
Gérer la politique . . . . . 6
Gestion du personnel . . . . . 1
Mettre à jour . . . . . 2
Modules . . . . . 11
Motivation . . . . . 3
Objectifs institutionnels . . . . . 1
Perfectionnement . . . . . 2
Priorisation des besoins . . . . . 5
Prioriser des demandes . . . . . 6
Recyclage . . . . . 2
Rendement . . . . . 3
Répartition du budget . . . . . 8
Santé et de la sécurité au travail . . . . . 13
Santé et de la sécurité au travail . . . . . 13
Satisfaction au travail . . . . . 3
Service conseil . . . . . 13
Service conseil . . . . . 13
Service du personnel . . . . . 13

ANNEXE P:

UQAM, Service du personnel.

Etat du budget institutionnel à l'automne 1987.

Perfectionnement institutionnel 1987-88.

1987.

Etat du budget institutionnel à l'automne 1987.

- Perfectionnement institutionnel en 1987-88.

| | Projets | Prévision | Engagé | Dépensé | Disponible |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Approvisionnements | 1,000.00 | 0.00 | 0.00 | 1,000.00 |
| 2 | Archives | 1,000.00 | 0.00 | 0.00 | 1,000.00 |
| 3 | Audio-visuel | 8,500.00 | 0.00 | 600.00 | 7,900.00 |
| 4 | Bibliothèques (bases/données) | 1,500.00 | 0.00 | 0.00 | 1,500.00 |
| 5 | Bibliothèques (statuts part.) | 1,500.00 | 0.00 | 650.68 | 849.32 |
| 6 | Bibliothèques(séminaires) | 2,500.00 | 2.44 | 1,741.78 | 755.78 |
| 7 | Bureautique (autres logiciels) | 2,500.00 | 5,200.00 | 3,985.90 | (6,685.90) |
| 8 | Bureautique (trait. textes) | 25,000.00 | 10,320.00 | 25,200.50 | (10,520.50) |
| 9 | Cadres - réseau | 7,000.00 | 0.00 | 0.00 | 7,000.00 |
| 10 | Déc. du premier cycle | 1,000.00 | 0.00 | 0.00 | 1,000.00 |
| 11 | Déc. Études avancées et recher | 1,750.00 | 0.00 | 1,960.00 | (210.00) |
| 12 | Famille formation des maîtres | 750.00 | 550.00 | 0.00 | 200.00 |
| 13 | Immeubles et équipements | 3,500.00 | 0.00 | 1,003.00 | 2,497.00 |
| 14 | Préparation à la retraite. | 2,500.00 | 0.00 | 0.00 | 2,500.00 |
| 15 | Registrariat | 4,000.00 | 0.00 | 2,452.50 | 1,547.50 |
| 16 | Santé et sécurité au travail | 3,000.00 | 2.16 | 2,002.24 | 995.60 |
| 17 | Service de l'Informatique | 13,500.00 | 2,325.00 | 12,872.82 | (1,697.82) |
| 18 | Services financiers | 1,000.00 | 0.00 | 0.00 | 1,000.00 |
| 19 | | | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 20 | Divers | 2,000.00 | (0.00) | 1,193.46 | 806.54 |
| | Total | 83,500.00 | 18,399.60 | 53,662.88 | |
| | Budget total | 75,000.00 | Disponibilités | | 2,937.52 |

DATE DUE

APR - 7

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION